

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGAMENTU

Motivace zaměstnanců

Employee Motivation

Student: Renáta Skýpalová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Otto Tyrlik, CSc.

Ostrava 2009

Zadání bakalářské práce

Student: **Renáta Skýpalová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: Motivace zaměstnanců
Employee Motivation

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Přehled motivačních teorií
 3. Charakteristika vybrané organizace
 4. Analýza dosavadního systému, použité metody, výsledky analýzy
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
ARMSTRONG, Michael. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.

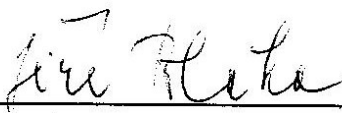
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

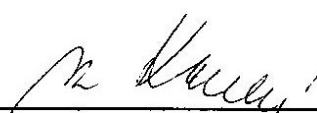
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Otto Tyrlik, CSc.**

Datum zadání: 21.11.2008

Datum odevzdání: 07.05.2009




prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 07.05.2009

.....
Renáta Skýpalová

Poděkování

Děkuji panu Ing. Ottu Tyrlíkovi, CSc. za odborné vedení, které mi poskytl v průběhu zpracování mé bakalářské práce.

Obsah:

| | |
|--|-----------|
| 1. Úvod..... | 1 |
| 2. Přehled motivačních teorií..... | 3 |
| 2.1. Teorie motivace..... | 4 |
| 2.1.1. Teorie instrumentalisty..... | 4 |
| 2.1.2. Teorie zaměřená na obsah (teorie potřeb)..... | 4 |
| 2.1.3. Teorie zaměřené na proces (kognitivní teorie)..... | 5 |
| 2.2. Teorie individuální motivace..... | 8 |
| 2.3. Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem..... | 9 |
| 2.4. Hodnocení zaměstnanců..... | 10 |
| 2.5. Vzdělávání zaměstnanců..... | 13 |
| 2.6. Systém odměňování..... | 15 |
| 2.7. Zaměstnanecké výhody..... | 17 |
| 3. Charakteristika vybrané organizace..... | 21 |
| 3.1 Postavení a působnost magistrátu..... | 21 |
| 3.2 Organizační struktura..... | 21 |
| 3.3 Výběr respondentů..... | 24 |
| 4. Analýza dosavadního systému, použité metody, výsledky analýzy..... | 26 |
| 4.1 Analýza dosavadního systému..... | 26 |
| 4.1.1 systém odměňování..... | 26 |
| 4.1.2 vzdělávání zaměstnanců..... | 26 |
| 4.1.3 hodnocení zaměstnanců..... | 27 |
| 4.1.4 zaměstnanecké výhody..... | 27 |
| 4.1.5 stimuly..... | 29 |
| 4.2 použité metody..... | 30 |
| 4.3 výsledky analýzy..... | 30 |
| 5. Návrhy a doporučení..... | 40 |
| 6. Závěr..... | 44 |
| Seznam použité literatury..... | 45 |

1. Úvod

V posledních letech stoupala stimulace a aktivizace pracovníků a celých pracovních kolektivů. Postupy vedoucí ke zvýšenému úsilí již nemají povahu zavádění jednotlivých metod, ale vznikají celé systémy řízení, jejichž filozofie je založena na hmotných i nehmotných podnětech. Někdy se tyto systémy nazývají incentivním managementem.

Mezi základní faktory ovlivňující dosahování stanovených cílů organizace patří spokojenost zaměstnanců. Měření spokojenosti zaměstnanců je považováno za základní nástroj moderního způsobu řízení lidských zdrojů, které souvisí s řízením výkonů a procesů přispívajících ke zvýšení efektivnosti a kvality služeb.

Motivace je důležitým aspektem ovlivňujícím pracovní výkonnost, vytváří pozitivní klimata podniku. Je „konstrukční složkou“ tvorby organizační a řídicí kultury. Motivační náplň organizace zahrnuje soubor skutečností, které stimulují členy kolektivu v souladu s pracovními úkoly a společenským posláním organizace. Podmínkou je důvěrná znalost charakteristických rysů zaměstnaneckého kolektivu. Cílem motivačního programu organizace je cílevědomé a komplexní působení na zaměstnanecký kolektiv. Chce-li zaměstnavatel účinně motivovat, musí dobře znát konkrétní podobu a hierarchii potřeb ovlivňujících pracovní chování a jednání jednotlivých skupin i individuálních zaměstnanců.

Jaká je motivovanost zaměstnanců, taková je jejich výkonnost a takové lze očekávat i jejich pracovní výsledky. V dnešní organizační praxi má proces motivování pracovníků svoje nezastupitelné místo a tato skutečnost by se neměla opomíjet.

Jelikož jsem zaměstnancem Magistrátu města Karviné, zvolila jsem tuto organizaci jako předmět mé bakalářské práce. Cílem bakalářské práce je provést analýzu a zhodnocení současného stavu systému motivace zaměstnanců právě v této organizaci. Nejvhodnější metodou pro získání přehledu efektivity stávajících motivačních nástrojů je vhodné použití metody dotazníkového šetření. Na základě tohoto šetření jsou odhaleny slabé i silné stránky motivačního systému organizace. Navržením možného řešení problémových oblastí lze přispět k větší spokojenosti zaměstnanců a ke zvýšení jejich produktivity práce.

První kapitola této práce je zaměřená na teoretické poznatky motivace, její podstaty, hodnocení zaměstnanců a různých metod používaných k hodnocení v návaznosti na odměňování zaměstnanců.

V druhé kapitole je představena konkrétní organizace Magistrát města Karviné. Kapitola přiblíží historii města, postavení a působnost magistrátu. Dále je podrobně popsána organizační struktura a závěr je věnován výběru respondentů.

Další kapitola se zabývá analýzou dosavadního systému, přičemž je pozornost věnována především systému odměňování, vzdělávání zaměstnanců, systému hodnocení a zaměstnaneckým výhodám. Výzkumná část je zaměřena na metodu dotazníkového šetření a její vyhodnocení.

V poslední kapitole jsou prezentovány návrhy možného řešení ke spokojenosti zaměstnanců a ke zvýšení jejich produktivity práce.

2. Přehled motivačních teorií

Základem každé organizace jsou spokojení zaměstnanci, kteří jsou motivováni k pracovním výkonům a zpětným hodnocením zaměstnavatele. V oblasti teorií pracovní motivace je v současné době nejvýraznějším faktorem finanční ohodnocení. Motivace nefinančního charakteru zůstává v pozadí firem. Tento typ motivace poskytuje firmám velký prostor k hodnocení pracovních výkonů s přihlédnutím individuálních potřeb a očekávání. Takto motivovaní zaměstnanci podávají vyšší pracovní výkony.

Termín motivace je odvozen z latinského slova „movere“ (hýbám) a vyjadřuje přeneseně hybné síly chování jeho činitele. Můžeme tedy říct, že pojem motivace označuje složitý proces podněcování aktivity, usměrňování, udržování a energetizace chování, který i když vychází z biologických zdrojů, je psychický fenomén, je to psychikou řízený druh regulace.

Člověk je bytost biologická a společenská zároveň, žije jako příslušník určité kultury a v určité historické epoše, v určité sociální mikrostruktuře. Jeho psychika – a tedy i motivace – podléhá vlivům kulturního a sociálního prostředí v němž žije, především pak vlivům výchovy.

Sama motivace nestačí takřkajíc ke spuštění příslušného zacíleného chování. K tomu, aby chování podmíněné stávající motivací bylo uskutečněno, musí být splněny dvě podmínky:

- subjekt musí být přesvědčen, že bude dosaženo cíle
- cíl musí mít určitou nezbytnou hodnotu, aby se stal žádoucí

V motivačním procesu mluvíme o motivaci a motivování. Terminologicky se rozlišuje motivace jako proces a motiv, jako aktuální výsledek motivace za daných podmínek, jeho pohnutka je jednání. Motiv vysvětluje vnitřní, psychologické důvody určitého chování, jeho cíl, subjektivní důležitost chování i volbu způsobů jednání. Motiv se aktualizuje ve vzájemném působení motivačních vnitřních dispozic (každý jedinec má jako součást osobnosti jejich určitou individuálně příznačnou skladbu a vnějších podnětů). Vnější podněcování je účinné, pokud vyvolává vnitřní motivační stav působením na příslušné motivační dispozice. Tento stav může být vyvolán nejen vnějším působením, ale i spontánně na základě aktuálního pocitu nedostatku, případně nadbytku. Přitom ještě záleží na

subjektivním postižení a interpretaci situace. Člověk je schopen ovládnout i silné pohnutky k jednání, pokud má dojem, že je to za dané situace vhodné.

2.1 Teorie motivace

2.1.1 Teorie instrumentality

Instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Tato teorie má své kořeny v **Taylorových** metodách vědeckého řízení. Tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Domnívá se, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem. Teorie je založena na principu, že lidé mohou být podmíněni, aby jednali určitým způsobem, jestliže jsou za žádoucí chování odměňováni. Tento přístup vyžaduje kontrolu a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb [1].

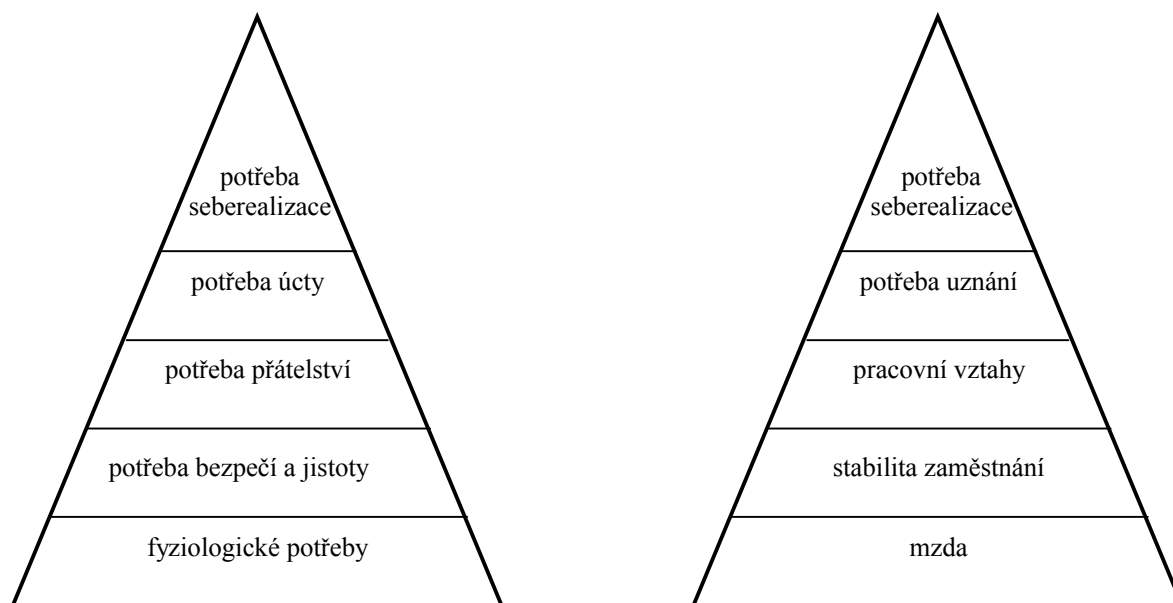
2.1.2 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

Maslowova teorie hierarchie potřeb je nejznámější teorií zaměřenou na poznání motivačních příčin. Vychází z myšlenky, že všechny potřeby člověka existují souběžně. Při určité míře naplnění potřeb nižších dochází k aktualizaci vyšších potřeb. Nelze však předpokládat, že přechodem k vyšším potřebám se pocitování potřeb nižších zcela vytrácí. Pokud míra uspokojení nižších potřeb klesne, mohou se znovu významně projevit. Hierarchie potřeb je určitým zevšeobecněním, které se týká průměrného jedince.

Maslowova teorie hierarchie potřeb je následující [1]:

- **Fyziologické** – potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu.
- **Jistoty a bezpečí** – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb.
- **Sociální** – potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny.
- **Uznání** – potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama a být respektován ostatními.
- **Seberealizace** – potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát.

Obr. 2.1.2.1 Maslowova teorie potřeb a její modifikace do podmínek organizace [4]

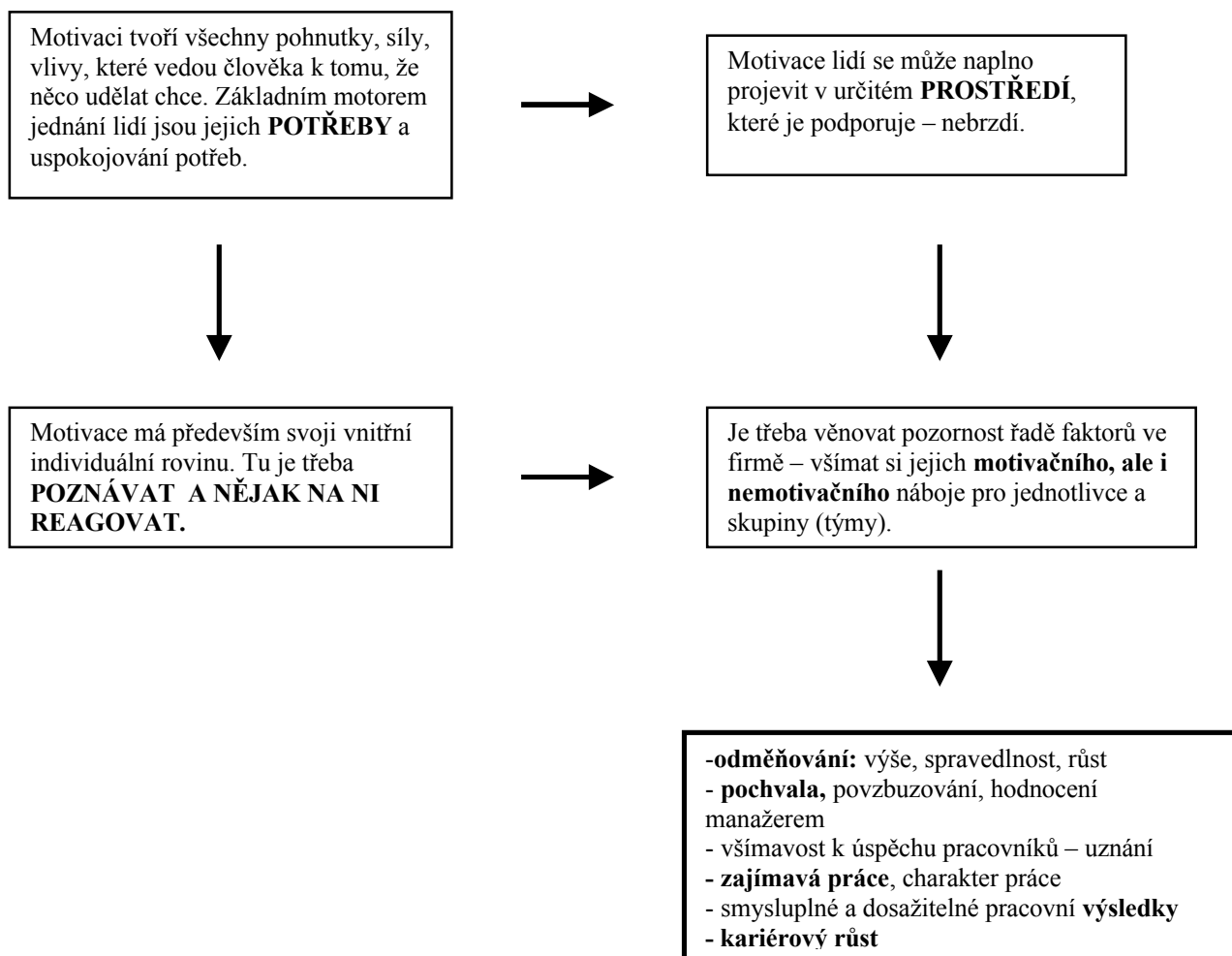


Herzbergův dvoufaktorový model je model satisfaktorů (motivačních faktorů, motivátorů) a dissatisfaktorů (udržovacích, hygienických faktorů). Satisfaktory jsou považovány za činitele motivující jedince k vyššímu výkonu a vyššímu úsilí. Dissatisfaktory charakterizují prostředí a v první řadě slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním, ale mají malý vliv na pozitivní postoje k práci. Hygienické faktory jsou preventivní a souvisejí s prostředím. Tento model identifikuje řadu základních potřeb (úspěch, uznání, funkční postup, autonomii a práci samu). Silně ovlivňuje přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst. Orientuje pozornost na pojetí vnitřní a vnější motivace a na skutečnost, že vnitřní motivace vyplývající hlavně z práce samé má dlouhodobější účinek. Je tedy argumentem pro to, aby systémy odměňování nabízely peněžní i nepeněžní odměny [1].

2.1.3 Teorie zaměřené na proces (kognitivní teorie)

Základní princip teorií zaměřených na motivační proces znázorňuje obrázek č.2.1.3.1 [5]:

Obr. č. 2.1.3.1 Schéma motivace zaměstnanců



Expektační teorie (teorie očekávání) se opírá o rozhodující roli dvou základních faktorů, a to hodnoty a očekávání.

Hodnota - vyjadřuje individuální preference pro nějaký výsledek, je to ocenění efektu, který člověk přisuzuje k dosažení cíle, ke kterému je motivován. Hodnota odměny jedinců do míry uspokojení jejich potřeb jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace.

Očekávání – pravděpodobnost, že určitá činnost povede k žádoucímu výsledku.

Součinem těchto dvou faktorů je definována motivační síla, určená k určitému jednání, síla osobní motivace. Tato teorie na jedné straně rozlišuje význam různých individuálních potřeb a motivací a na druhé straně je jejím nedostatkem obtížná aplikace v praxi. Touto teorií se zabývá **Porter, Lawler a Vroom**. Zdůrazňují, že samotné úsilí nestačí. Efektivní úsilí je

ovlivňováno schopností (individuální charakteristiky, inteligence, manuální dovednosti) a vnímáním role (to, co si jedinec přeje dělat, nebo si myslí, že by měl dělat) [1].

Teorie cíle tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, náročné, ale přijatelné a existuje-li zpětná vazba na výkon. Tato teorie byla formulována Lathamem a Lockem. Poskytuje argumenty pro procesy řízení pracovního výkonu, stanovování cílů a zpětnou vazbu.

Teorie spravedlnosti. Tato teorie se blíží reálnému pracovnímu prostředí, proto pro tuto bakalářskou práci hraje významnou roli. Myšlenkou je sklon lidí k sociálnímu srovnávání, spojený s tendencí k rovnováze. Člověk srovnává s jinými lidmi to, co do práce vkládá (čas, námahu, schopnosti apod.) a co za odvedenou práci získává (plat, uznání apod.). Pokud je mezi poměrem vkladu a zisku daného jedince a vkladu a zisku srovnávaných osob rovnost, je daný vztah vnímán jako spravedlivý [4].

Teorie spravedlivé odměny vytvořená Adamsem poskytuje užitečný, jednoduchý vhled do vztahů mezi odměnou a pravděpodobným uspokojením. Lépe je pochopen model očekávání. Úroveň uspokojení nelze hodnotit izolovaně. Odměny a hodnocení jiných také ovlivňují hladinu uspokojení jedince. Lidé jsou motivováni k získání toho, co považují za spravedlivou a odpovídající náhradu za své úsilí. Při nerealisticky vysokém očekávání mohou jednotlivci pociťovat frustraci nebo dokonce podvod. Tyto pocity mohou vést k nespokojenosti a demotivaci [1].

Adamsův model obsahuje [1]:

- vstupy (úsilí vynaložené jednotlivci)
- výstupy (vnitřní a vnější odměny o organizace)
- srovnání s ostatními

Pokud celkový výstup (plat, výhody, uznání) při výměně s konkrétním vkladem (odpracované hodiny, dosažené cíle, kvalifikace) je vyšší nebo stejný než u kolegů v organizaci, je situace výhodná nebo odpovídající. Opačný efekt vede k demotivaci, ke snížení vstupů, ke konfliktům mezi kolegy. Nespravedlivé hodnocení může vést ke sporům mezi zaměstnanci a vedením, mezi odbory a vedením. Je to důvod k nespokojenosti pracovníků a nízké pracovní morálky.

2.2 Teorie individuální motivace

K tomu, abychom pochopili, co vlastně lidi k práci motivuje, nám pomáhají různé motivační teorie. Každá z těchto teorií má „svou pravdu“, ale přitom je zjednodušeným modelem myšlení a chování zaměstnanců. Praktičtějším návodem pro postup při individuálním motivování je doporučení podle Armstronga [5]:

- Zjistěte – pochopte – jaké mají lidé potřeby (potřeba = nedostatek něčeho).
- Zjistěte nejen co potřebují, ale co chtějí, co očekávají, oč mají zájem (zájem = potřeba orientovaná určitým směrem).
- Používejte finanční odměnu jako hlavní motivátor.
- Používejte pochvalu, uznání, povýšení, poskytnutí příležitosti něco mimořádného udělat, získání kompetencí atp. – tyto motivátory mohou být stejně účinné jako peníze.
- Řekněte lidem jasně, co mohou očekávat, když se budou určitým způsobem chovat.
- Vytvořte jim podmínky, aby se takto chovat mohli.
- Uplatňujte skupinové tlaky a dostaňte na svou stranu mínění v pracovním týmu.
- Vybudujte atmosféru důvěry, korektnosti a férovosti, která stojí a padá na informovanosti a poskytování zpětné vazby.
- Chvalte a kritizujte, avšak respektujte psychologické zásady pro tyto nástroje (existují typy lidí a situace, u nichž má pochvala nebo kritika absolutně protichůdný efekt).
- Podporujte identifikaci lidí s firmou, jejich loajalitu a pocit jistoty v ní.

Ve většině případů se jedná o kombinaci různých motivačních nástrojů (individuálních, skupinových a firemních), které působí komplexně. Sám o sobě nemůže být žádný z motivačních faktorů efektivní, nebo jen ve velmi omezené míře – krátkodobě. Stanovení jedné či více hlavních potřeb a zájmů zaměstnance je klíčem k úspěšné individuální motivaci. Pro jejich nalezení je možnou základnou hodnotící rozhovor, ale

dokonalé poznání je možné jen prostřednictvím dlouhodobého, záměrného tzv. zúčastněného pozorování. Dovednosti, které tato technika vyžaduje, by se měl učit každý manažer [5].

Vnější motivační faktory (někdy nazývané stimuly) tvoří komplex, ve kterém se odráží míra spokojenosti zaměstnanců s různými stránkami vykonávané profese, podmínkami, za nichž je práce vykonávána, stylem vedení a s komunikací, klimatem (atmosférou) v mezilidských vztazích na pracovišti. Personální manažer, který usiluje o působení příznivých stimulů, podporujících pracovní nasazení zaměstnanců, musí vědět, s jakou intenzitou působí na jednotlivých úsecích firmy a kde a jak působí nepříznivě. Jeho úkolem je proto ovlivňovat míru spokojenosti zaměstnanců se skupinově působícími motivačními faktory, měřit ji a srovnávat s mírou spokojenosti zaměstnanců srovnatelných firem v odvětví a v regionu.

Zdroji informací o hladinách spokojenosti zaměstnanců je v běžných řídicích a personálních aktech, které se v životě firmy běžně odehrávají. Jsou to vyjádření účastníků vzdělávání a stanoviska, vyjádřená odcházejícími zaměstnanci. Problém je v tom, že každý z těchto aktů probíhá za jiným účelem a informace o tom, co podporuje a co brzdí výkonnost lidí jsou jejich vedlejším produktem. Jejich aktéři nemají specifický zájem na tom, aby byly využity k monitorování názorových hladin ve firmě jako celku. Personální manažer je pro shromažďování a analýzu informací tohoto typu nenahraditelný a má periodicky uskutečňovat šetření okolností, ovlivňujících motivaci.

Při zkoumání sociálního klimatu jsou vyvinuty speciální techniky, jimiž se podrobně šetří význam jednotlivých stránek zaměstnání pro spokojenost lidí a tedy pro jejich motivaci. Teprve po systémovém poznání faktorů individuální a skupinové motivace lze v prostředí firmy operovat s působícími motivátory a nemotivujícími faktory a překonat pojetí podle něhož jsou celým problémem motivace jen peníze [5].

2.3 Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem

Míra spokojenosti jedinců závisí do značné míry na jejich vlastních potřebách a očekáváních a na prostředí, ve kterém pracují. Úroveň spokojenosti s prací je ovlivňována vnitřními a vnějšími motivačními faktory, kvalitou řízení, sociálními vztahy s pracovní skupinou a mírou, v jaké jsou jedinci ve své práci úspěšní nebo neúspěšní. Dobře motivováni

pracovníci mají pocit závazku k organizaci a práce jim přináší vysokou míru uspokojení. Hlavními faktory ovlivňujícími spokojenost s prací jsou příležitosti ke kariéře, možnost ovlivňovat svou práci, týmová práce a podnětnost a náročnost práce [1].

Lidé jsou motivováni k tomu, aby dosahovali určitých cílů, a budou spokojeni, když těchto cílů dosáhnou zlepšeným výkonem. Budou spokojenější, když jsou pak odměňováni. Lepší výkon lze dosáhnout, poskytneme-li pracovníkům příležitost k výkonu a zajistíme-li, že budou mít potřebné znalosti a dovednosti a budeme-li je za dobrou práci odměňovat [1].

2.4 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je velmi důležitá personální činnost. Moderní hodnocení je velice účinný nástroj kontroly a usměrňování pracovníků. Představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů týkajících se pracovního výkonu. Hodnocení pracovníků má dvě podoby [3] :

- **Neformální hodnocení** – průběžné hodnocení zaměstnance jeho nadřízeným během vykonávání práce. Jde vlastně o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Zpravidla nebývá zaznamenáváno a jen výjimečně bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí.
- **Formální hodnocení** – je většinou racionálnější a standardizované, je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematickost. Pořizují se z něj záznamy, které jsou zařazovány do osobní dokumentace zaměstnanců. Tyto záznamy slouží jako podklad pro další personální činnosti týkající se konkrétního zaměstnance i skupin zaměstnanců. Zvláštním případem formálního hodnocení je příležitostné hodnocení, které souvisí s ukončením pracovního poměru zaměstnance, kdy vlastně zpracováváme pracovní posudek.

Hodnocení zaměstnanců je sociální proces, který se zabývá otázkami [2]:

- **PROČ** hodnotit
- **JAKÉ** pracovní jednání hodnotit

- **JAK** měřit (metody)
- **KDO** má hodnotit
- **KDY** hodnotit
- **JAK** sdělit výsledky hodnocení.

Hodnocení je přínosem jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance. Lze zjistit schopnosti a dovednosti zaměstnanců, jejich zájmy, potřeby a očekávání. Umožňuje zmapovat nedostatky v organizaci, slabé a silné stránky sociálního potenciálu organizace a sociální napětí v organizaci. Hodnocením lze také zjistit nedostatky ve výběru zaměstnance, nedostatky v rozvržení práce, porušování legislativy a úmluv, úroveň sociální zázemí zaměstnance a jeho vlivu na pracovní jednání. Mohou se i lépe ohodnotit kvalitní zaměstnanci [2].

Úroveň spokojenosti s prací se zkoumá pomocí metod. Existují čtyři metody [1]:

Použití strukturovaných dotazníků. Dotazníky mohou být standardizované nebo speciálně upravené pro danou organizaci. Lze provádět i benchmarking (porovnávání, poměřování) s jinými organizacemi. Výhodou jsou nízké náklady na organizování a analyzování, zejména jedná-li se o velký počet respondentů.

Použití rozhovorů. Cílem rozhovoru je od daného pracovníka získat upřímné a otevřené názory. Používají se otázky otevřené, při nichž je možné volně diskutovat. Může jít o polostrukturované rozhovory na základě určených bodů. Přednost se dává individuálním rozhovorům, které odhalí skutečné názory. Jsou časově náročné, drahé a jejich analýza není snadná.

Kombinace dotazníku a rozhovoru. Kombinace kvantitativních údajů z dotazníků s kvalitativními údaji z rozhovorů je ideální způsob. Umožňuje to zpracovat kvantitativní analýzu na základě dotazníků a zároveň dává příležitost k vyjádření svých pocitů obsáhleji.

Využití diskusních skupin. Tato skupina zaměřená na určité záležitosti je reprezentativním vzorkem pracovníků. Rysy této skupiny jsou strukturovanost, informovanost, konstruktivnost a důvěrnost.

Jedním z nejdůležitějších předpokladů plnění základních úkolů řízení lidských zdrojů je hodnocení zaměstnanců – mít správného člověka na správném místě, optimálně využívat

jeho schopnosti, efektivně vést lidi a vytvářet zdravé mezilidské vztahy, formovat týmy, realizovat personální a sociální rozvoj pracovníků.

Hodnocení zaměstnanců je velmi důležitý proces, pracovníky může hodnotit:

Bezprostřední nadřízený, který je nejschopnější osobou pro hodnocení pracovníka. Vede rozhovor, navrhuje opatření z hodnocení a provádí závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení. Zná přesně úkoly podřízeného, práci i podmínky. Nevýhodou zde může být nedostatečná autorita bezprostředního nadřízeného a příliš subjektivní hodnocení.

Nadřízený bezprostředního nadřízeného může ověřovat hodnocení bezprostředního nadřízeného jako garance správného procesu hodnocení. Hodnocení provádí také zcela sám. Toto hodnocení je výhodnější při povýšení a odměňování. Nevýhodou může být nedostatek přímého kontaktu s pracovníky a proto může jít o hodnocení z příliš velkého odstupu.

Hodnocení podřízeným se používá velmi zřídka. Podřízený musí znát velmi důvěrně povahu svého nadřízeného. Nadřízený získá představu o tom, jak ho vidí podřízený. Pokud je hodnocení anonymní, mohou si podřízený „vyřizovat účty“ s nadřízenými.

Hodnocení zákazníkem by se neměla opírat o závažná personální rozhodnutí. Hodnocení je nespravedlivé a neobjektivní k hodnocenému pracovníkovi. Je zde riziko nespokojenosti zákazníka s výrobkem či službou, které se přenáší do kritiky pracovního výkonu zaměstnance.

Nezávislý externí hodnotitel hodnotí spíše jen některé aspekty pracovního výkonu nebo rozvoj pracovníka. Jedná se většinou o psychologa.

Hodnocení prováděné spolupracovníky bývá pro hodnoceného přijatelné. Bývá v rovnoprávnějším postavení než v jiných případech. Je spolehlivé, spolupracovníci znají jeho výkon i povahu práce.

Týmové hodnocení se používá k překonání jednostrannosti a subjektivity hodnocení. Pracovníci se zúčastňují výběru členů týmu, výběru kritérií, spolupracují v týmu, který je zpravidla tvořen bezprostředním nadřízeným, spolupracovníky, psychologem a dalšími osobami.

Sebehodnocení se stává stále populárnější. Je vhodné jako příprava pracovníka na hodnotící rozhovor a jako jeden z několika pohledů, které je možné navzájem konfrontovat. Může mít formu zprávy nebo formuláře, z něhož není pracovníkovi zřejmé, jak budou jeho odpovědi

hodnoceny. Je vhodné, když pracovníci vědí, že hodnocení bude použito v zájmu jejich rozvoje, zlepšení pracovních podmínek a jako pilotní akce před pravidelným hodnocením. Pracovník si uvědomuje požadavky své práce a to, jak je plní a může být takto podněcován ke zlepšení. Nevýhodou je, že lidé často nejsou schopni objektivně ohodnotit sami sebe, jsou k sobě skromní a kritičtí.

Assessment centre je v podstatě výcvikový program založen na sérii simulací typických manažerských pracovních činností. Jejich pomocí se hodnotí pracovní výkon manažerů. Využívá postupy zahrnující skupinové i individuální úkoly, při nichž jsou účastníci hodnoceni zpravidla vedoucími pracovníky různých úrovní a změřeni příslušné organizace nebo psychology. Poskytuje komplexnější obraz schopností a pracovního výkonu a tím, že proces formalizován, se omezuje působení subjektivních vlivů. Assessment center posuzuje pracovníka komplexně, nejen výsledky jeho práce, je vhodným způsobem hodnocení zejména pro potřeby rozmisťování a vzdělávání vedoucích pracovníků.

2.5 Vzdělávání zaměstnanců

Pojem „vzdělávání zaměstnanců“ je vytlačován obecnějším pojmem „zdokonalování zaměstnanců“. V praxi se totiž vedle klasického studia, absolvování kursů a seminářů, uplatňují i mnohé jiné způsoby [5] :

Tréninky jsou zaměřeny především na výcvik dovedností, jejich hlavním cílem není se něco dovědět, ale naučit se něco přímo vykonávat.

Koučování je založeno na dlouhodobé interakci dvou lidí: zdokonalovaného zaměstnance a kouče. Kouč je rádcem a pomocníkem, ale často také podněcovatelem nových přístupů i učení se.

Mentoring je variantou koučování, která směřuje více ke kariérovému potenciálu zdokonalovaného jedince.

Stáže jsou pobyty na podobném pracovišti. (Jak je známo, mnoho špičkových manažerů netráví dovolené na pláži, ale stáжуje ve firmě, v níž se může něco přiučit).

Rotace je získávání zkušeností na různých místech organizace, v různých útvarech. Většinou bývá aplikována na startu kariéry.

Counselling vychází z poradenství a je určen podpoře manažerů. Counsellor (rádce) pomáhá klientovi řešit různé situace, vyjednávat, provádět změny. Na rozdíl od koučování a mentoringu jde o jednorázovou, konkrétně zaměřenou pomoc.

Efektivita procesu vzdělávání je poměr vstupů a výstupů (vynaložených nákladů a přínosů). Měření investice na přípravu a realizaci vzdělávání, tzn. na přípravu vzdělávacích programů, na jejich materiální a technické zabezpečení, stejně jako čas zaměstnanců, strávený zdokonalováním, se dají měřit snadno. Zjištění míry pro měření přínosů by mělo zahrnovat [5]:

- dosahování úkolů, vyplývajících ze strategie
- rozvoj produktivity práce
- lepší využití techniky a technologie
- zvyšování hodnoty produktu, nebo služeb (jejich užitek pro zákazníka, kvalita, prodejnost)
- pokles chybných výkonů a lepší řešení jejich následků
- obohacování a rozšiřování obsahu práce
- lepší výsledky práce týmů
- vyšší kompetence zaměstnanců
- větší uspokojení zaměstnanců, jejich motivaci vyššího řádu
- růst potenciálu firmy pro inovace a tím i pro úspěch v konkurenčním boji

Efektivnost vzdělávání ve firmě zaručí, když si její management permanentně klade a zodpovídá otázky [5]:

Co lidé ve firmě dělají efektivně, kvalitně, úspěšně, dobře a není tedy třeba, aby se v tom zdokonalovali?

Co dělají chybně, nekvalitně, špatně, pod úrovní standardů, které jsou v daných podmínkách dosažitelné?

Co by mohli dělat lépe z hlediska naplňování strategie firmy tzn. z hlediska nejen stávajících, ale i budoucích potřeb?

Jaký druh programu vzdělávání či výcviku je k dosažení pokroku optimální?

2.6 Systém odměňování

Systém odměňování zaměstnanců je graficky znázorněn v příloze č. 1

Odměňování pracovníků je jednou z nejzávažnějších personálních činností, která je mimořádně důležitá jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Odměňování neznamená pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako kompenzaci za vykonávanou práci, ale zahrnuje také povýšení, formální uznání (pochvaly) a zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru. Odměny mohou zahrnovat i např. zařazení na určité pracoviště, přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře atd. O těchto hmatatelných odměnách rozhoduje zaměstnavatel, který je zároveň kontroluje. Nazývají se **vnější odměny** [3].

Více pozorností se věnuje tzv. **vnitřním odměnám**, které nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, z pocitu užitečnosti a úspěšnosti, z postavení, kariéry a s radostí, kterou mu práce přináší. Mezi ovlivňující faktory vnitřních odměn patří korektní vztahy na pracovišti, spravedlivé hodnocení a peněžní odměňování pracovníků, vytváření pracovních podmínek, péče o pracovníky atd. [3].

Systém odměňování musí vytvářet přesvědčení, že dobrý výkon vede k vyšší odměně a vytváří podmínky pro to, že i další formy odměn jsou závislé na dobrém výkonu. Manažeři se snaží vytvořit takovýto systém odměňování, ale dopouštějí se velmi často chyb. Jsou přesvědčeni, že zaměstnanci jsou motivováni pouze finanční odměnou a zapomínají na ostatní motivační faktory. Je náročnější tyto faktory nalézt, než vyplatit odměnu a myslet si, že je o motivaci postaráno.

Pro zaměstnance je důležité, zda je jejich práce zajímavá a přináší jim uspokojení, jaké jsou jejich pracovní podmínky, možnosti jejich pracovní kariéry a velmi důležité, zda je ohodnocen spravedlivě.

Na spravedlnost můžeme nahlížet ze tří úhlů [6]:

- Interní spravedlnost mezd znamená „za stejnou práci – stejná odměna“.
- Externí spravedlnost mezd znamená, že úroveň mezd se musí orientovat podle situace na trhu.
- Výkonová spravedlnost mezd znamená „za lepší výkon vyšší odměna“.

Pro úspěšné a efektivní odměňování je třeba dodržovat následující zásady [3]:

- Systém musí být rovnovážný a zajistit, aby rozdíly v odměně za práci byly založeny na rozdílech v požadavcích práce (dovednosti, úsilí, odpovědnosti a pracovních podmínkách)
- Úroveň mezd a platů by se neměla odklánět od úrovně převažující ve společnosti (na trhu práce). Místo úrovně na trhu práce lze v některých případech brát úroveň mezd a platů v odvětví.
- Systém by měl důsledně rozlišovat mezi prací na pracovním místě, její hodnotou a odměňováním a pracovníkem, jeho (tržní) hodnotou, výkonem a odměňováním.
- Stejná odměna za stejnou práci. Odměna musí být stejná, jestliže dvě pracovní místa mají stejné požadavky, bez ohledu na to, kdo je na pracovních místech zařazen. Tato zásada může mít mzdové/platové rozpětí umožňující, aby jedinci v rámci rozpětí dostávali rozdílnou odměnu podle svého pracovního výkonu.
- K rozpoznávání individuálních rozdílů ve schopnostech a přispění pracovníků k výsledkům organizace by měly být používány stejné prostředky, stejná optika.
- Zaměstnanci (a odbory) by měli být přiměřeně informováni o postupech používaných ke stanovování mzdových tarifů, o pravidlech uplatňovaných při používání nejrozumnějších mzdových forem, poskytování zaměstnaneckých výhod apod. Každý pracovník by měl být informován o způsobu odměňování na svém pracovním místě. Utajování platů by nemělo být používáno jako zástěrka pro slabiny systému odměňování a porušování zdravých zásad odměňování.

Postavení organizace i zaměstnanců ovlivňuje situace na trhu, populační vývoj, úroveň zaměstnanosti v místě, regionu, profesně kvalifikační struktura lidských zdrojů, životní styl, úroveň zdanění, ekonomická a sociální politika vlády, úroveň odměňování v konkurenčních organizacích apod.

2.7 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou formy odměn, které poskytuje zaměstnavatel svým zaměstnancům a nejsou vázány na pracovních výkonech zaměstnanců. Zaměstnanecké výhody neboli benefity jsou odměnou zaměstnance poskytovanou jako jisté „přilepšení“ ke sjednané mzdě. Jelikož z některých výhod se nemusejí odvádět daně, je tato forma pro zaměstnance výhodnější.

Zaměstnaneckých výhod existuje celá řada a v Evropě se člení do tří skupin [3]:

- Výhody sociální povahy (příspěvek na životní pojištění, penzijní připojištění, programy pro bývalé zaměstnance – důchodce, bezúročné půjčky, speciální programy pro matky s malými dětmi, příspěvek na bydlení, zdravotní péče atd.)
- Výhody mající vztah k práci (příspěvek na stravování, vzdělání hrazené zaměstnavatelem, výhodnější prodej firemních produktů atd.)
- Výhody spojené s postavením v organizaci (služební telefon, užívání firemního vozidla pro vedoucí zaměstnance, bezplatné bydlení, nárok na oděv a jiné náklady na reprezentaci atd.)

Při zavádění systému zaměstnaneckých výhod si musí zaměstnavatel nejprve zmapovat, co by jeho zaměstnance motivovalo. Dalším krokem je aplikace daňových a dalších předpisů na program, který chce firma poskytnout. Společnost musí vyvinout komplexní systém správy zaměstnaneckých výhod, který by zaměstnancům poskytoval nabídku výhod a přehled již čerpaných benefitů. Společnost by měla kontrolovat a zviditelňovat celkovou výši prostředků investovaných do lidí. Nejdůležitějším faktorem je „prezentace“ tohoto systému, aby zaměstnanci považovali poskytnutý benefit za nadstandard a motivaci a ne za běžný příjem.

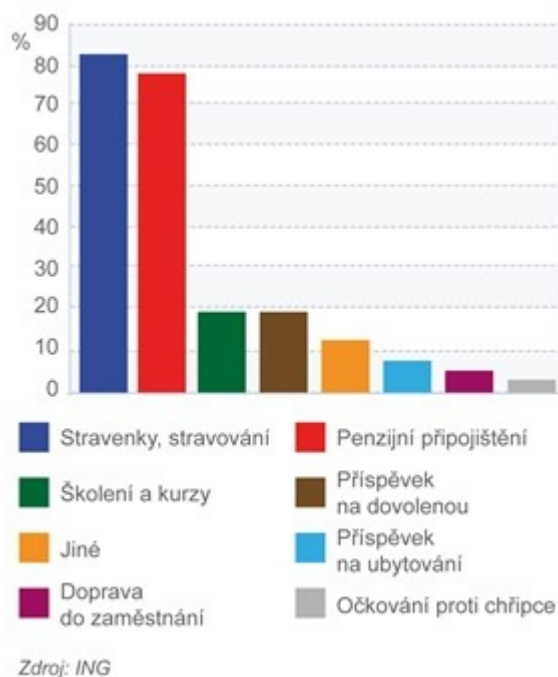
Rozšířenou formou zaměstnaneckých výhod se staly příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění a životní pojištění zaměstnanců. Praxe ale bohužel často ukazuje, že zaměstnavatelé se snaží zejména o vytěžení maxima pro sebe či obchodního zástupce finančních institucí, a výhody pro zaměstnance tak zůstávají na posledním místě. Tyto příspěvky nejsou poskytovány na základě seriózního a komplexního rozboru a individuálních potřeb jednotlivých zaměstnanců, ale podle toho, o čem je přesvědčí konkrétní zástupce pojišťovny či penzijního fondu. Tato exkluzivní výhoda nemusí být pro zaměstnance optimální. Bohužel zde platí pravidlo: „Ber, nebo nech ležet“ [7].

Trvale nejoblíbenějším benefitem mezi zaměstnanci jsou podle průzkumu už tradičně stravenky, dále pak pojišťovací produkty a dny dovolené navíc, tedy nad rámec stanovený zákonem. Mezi nejposkytovanější benefity patří rovněž auto do osobního užívání a příspěvky na sport a kulturu. Některé firmy umožňují svým zaměstnancům nákup cenných papírů firmy [7].

Většina zaměstnanců považuje stravenky za samozřejmou součást odměny za práci. Mobilní telefony a automobily jsou poskytovány za účelem výkonu práce a úzce souvisí s náplní práce, proto se poskytují většinou pracovníkům od středních pozic a výše. Zpravidla se jedná o pozice ředitelů, obchodních zástupců, servisních pracovníků a pracovníků v terénu. Pro lepší dostupnost a operativnost jsou vybaveni mobilními telefony i pracovníci na nižších pozicích.

Daňově uznatelné benefity poskytované zaměstnavateli v roce 2008 graficky znázorňuje obrázek č. 2.7.1

Obr.2.7.1 Daňově uznatelné benefity



Z prestižní stovky nejlepších českých firem Czech Top 100 nyní poskytuje zaměstnanecké výhody drtivá většina, pro kterou jsou i důležitou součástí firemní politiky. Jaké benefity mohou firmy poskytovat [7]:

Všem zaměstnancům

- na stravování (stravenky, závodní stravování)
- na penzijní připojištění se státním příspěvkem
- na soukromé životní pojištění
- na rekreaci zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků
- na sportovní a kulturní akce
- na vzdělávací kurzy a školení
- hrazení zdravotních prohlídek
- na masáže, rehabilitaci a posilování

- nákup vitaminových přípravků
- zvýhodněné půjčky
- dary k životním a jiným výročím
- prodej produktů firmy za ceny nižší než na trhu
- poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti
- občerstvení na pracovišti

Vybrané skupině zaměstnanců

- používání služebního auta i pro soukromé účely
- zajišťování nebo hrazení dopravy do zaměstnání a ze zaměstnání
- poskytnutí bezplatného přechodného ubytování
- opční akciové programy pro manažery
- poskytování zaměstnaneckých akcií

Individuálně dle potřeby

- podpora při neštěstí v rodině zaměstnance
- při živelní pohromě
- při dlouhodobé nemoci
- při nepříznivé finanční či sociální situaci zaměstnance

Většina výhod poskytovaných pracovníkům nepodléhá odvodům sociálního ani zdravotního pojištění. Je však důležité rozlišit charakter výhody. Benefity jsou často daňově zvýhodněné. Jedná se o poskytování stravenek, příspěvků na penzijní připojištění či životní pojištění. Zaměstnavatel si může spočítat, zda je výhodnější motivovat zaměstnance zvýšením mzdy nebo přiznáním nějaké zaměstnanecké výhody.

3. Charakteristika vybrané organizace

Město Karviná se nachází na severovýchodní části České republiky, v Moravskoslezském kraji. Polovina hranice území města tvoří současně hranici s Polskem. Městem protéká řeka Olše. Žije zde více než 62 tisíc obyvatel různého národnostního složení. Převažuje česká, slovenská a polská národnost. Město o rozloze 57,48 km² zahrnuje 9 městských částí: Karviná-Fryštát, Karviná-Doly, Karviná-Lázně Darkov, Karviná-Ráj, Karviná-Staré Město, Karviná-Nové Město, Karviná-Mizerov, Karviná-Hranice, Karviná-Louky.

Dlouhá desetiletí patřila Karviná s okolím mezi oblasti s vysokým soustředěním těžby uhlí a navazujícího průmyslu, v posledních letech byl posílen význam obchodní a turistický. Karvinské Lázně Darkov jsou ve světě proslulé léčbou pohybového ústrojí a vznikem Obchodně podnikatelské fakulty Slezské univerzity se Karviná stala vysokoškolským městem. Nová doba přinesla nový rozvoj stavební, podnikatelský a Karviná se stává městem s dynamickým rozvojem, kde stojí za to spokojeně žít.

Na základě zákona č. 313/2002 je Karviná od roku 2002 **Statutárním městem**.

3.1 Postavení a působnost magistrátu

Magistrát města Karviné je orgánem statutárního města Karviné. Postavení a působnost magistrátu upravuje zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů, a další předpisy. Magistrát plní úkoly samosprávy v samostatné působnosti a v přenesené působnosti vykonává státní správu v rozsahu platných právních předpisů. Ve věcech samostatné působnosti odpovídá magistrát zastupitelstvu města a radě města. Statutární město Karviná je obcí s rozšířenou působností a obcí s pověřeným obecním úřadem. Magistrát města Karviné je v přenesené působnosti pověřeným obecním úřadem a obecním úřadem s rozšířenou působností, přičemž vykonává v rozsahu jemu svěřeném zvláštními zákony přenesenou působnost pro obce Dětmárovice, Petrovice u Karviné a Stonava.

3.2 Organizační struktura

Organizační schéma Magistrátu města Karviné je graficky znázorněno v příloze č. 2.

Magistrát tvoří primátor, náměstci primátora, tajemník magistrátu a zaměstnanci města v magistrátu. V čele magistrátu je primátor. Rada města tímto zřizuje pro jednotlivé úseky činností magistrátu odbory a oddělení. Postavení odboru ve smyslu zákona mají i odborné útvary magistrátu s názvem „kancelář“. Odbory řídí vedoucí odboru, kterého jmenuje a odvolává rada města na návrh tajemníka magistrátu.

Organizační členění magistrátu:

tajemník magistrátu

Kancelář primátora (KP)

- oddělení pro věci ZM a RM
- oddělení sekretariátů
- bezpečnostní ředitel
- tiskový mluvčí

Kancelář tajemníka (KT)

- oddělení informatiky
- oddělení řízení lidských zdrojů
- oddělení právní a veřejných zakázek

Odbor ekonomický (OE)

- oddělení rozpočtů
- oddělení účtárny
- oddělení pohledávek z bytů
- oddělení poplatků a pohledávek

Odbor místního hospodářství (OMH)

- oddělení místního hospodářství
- oddělení služeb a cestovního ruchu

Odbor investic (OI)

Odbor správy majetku (OSM)

- oddělení bytové
- oddělení majetkoprávní
- oddělení rozvoje

Odbor školství a kultury (OŠK)

- oddělení kultury
- oddělení správy zámku a památkové péče
- oddělení školství

Odbor vnitřních věcí (OVV)

- oddělení hospodářské
- oddělení provozní

Odbor dopravy (OD)

- oddělení dopravně-správních agend
- oddělení dopravy a silničního hospodářství

Odbor sociálních věcí (OSV)

- oddělení pomoci v hmotné nouzi 1
- oddělení pomoci v hmotné nouzi 2
- oddělení sociálních služeb

Odbor sociálně-právní ochrany dětí (OSPOD)

- oddělení péče o děti
- oddělení sociální prevence

Odbor správní (OS)

- oddělení matriky a evidence obyvatel
- oddělení přestupkové
- oddělení živnostenské

Odbor územního plánování a stavebního řádu (OÚPSŘ)

- oddělení speciálního stavebního a vyvlastňovacího úřadu
- oddělení stavebního úřadu
- oddělení úřadu územního plánování

Odbor životního prostředí (OŽP)

- oddělení ekologie průmyslu
- oddělení ochrany přírody a krajiny

oddělení interního auditu a kontroly (podřízeno přímo primátorovi města)

3.3 Výběr respondentů

Pro výběr průzkumu jsem si z celkového počtu 350 zaměstnanců zvolila odbor sociálních věcí. Odbor sociálních věcí zajišťuje především výkon státní správy pro správní obvod Karviná, Dětmárovice, Petrovice u Karviné a Stonava. Komplexně zajišťuje agendu pomoci v hmotné nouzi, pomoc a podporu fyzickým osobám v nepříznivé situaci prostřednictvím sociálních služeb a příspěvku na péči. Dále poskytuje jednorázové a opakující se peněžité dávky zdravotně postiženým občanům.

Samostatná působnost směřuje zejména do oblasti spolupráce se státními orgány, občanskými sdruženími, církvemi, charitativními a jinými organizacemi a jednotlivci. Vyhledává občany, kteří potřebují sociální péči a provádí sociální šetření v místě bydliště.

Odbor sociálních věcí je rovněž řídicím odborem pro Sociální služby Karviná, příspěvkovou organizaci, jejíž zřizovatelem je statutární město Karviná. Současně řídí a

spravuje kluby seniorů, domy s pečovatelskou službou a podílí se na koncepci sociální politiky na území města.

Odbor sociálních věcí má 53 zaměstnanců včetně vedoucí odboru a dělí se na oddělení sociálních služeb, oddělení pomoci v hmotné nouzi 1 a oddělení pomoci v hmotné nouzi 2.

Oddělení sociálních služeb zajišťuje přijímání a evidování žádostí do domů s pečovatelskou službou, provoz klubů seniorů, organizování rekreace pro nepracující seniory města, agendu občanů zbavených nebo omezených ve způsobilosti k právním úkonům. Toto oddělení rozhoduje o ustanovení zvláštního příjemce dávky sociální péče a dávky důchodového pojištění, o poskytování příspěvku na péči osobám, které potřebují z důvodu dlouhodobě nepříznivého zdravotního stavu každodenní pomoc nebo dohled, o poskytování dávek sociální péče pro osoby se zdravotním postižením a přiznání mimořádných výhod (průkaz TP, ZTP a ZTP/P). V případě splnění zákonem stanovených podmínek poskytují jednorázové příspěvky na opatření zvláštních pomůcek, příspěvek na úpravu bytu, příspěvek na zakoupení motorového vozidla, příspěvek na celkovou opravu motorového vozidla, příspěvek na zvláštní úpravu motorového vozidla, příspěvek na provoz motorového vozidla, příspěvek na individuální dopravu, příspěvek na úhradu za užívání bezbariérového bytu, příspěvek na úhradu za užívání garáže, příspěvek úplně nebo prakticky nevidomým občanům a bezúročné půjčky poskytující se pouze v případě přiznání příspěvku na zakoupení motorového vozidla.

Oddělení pomoci v hmotné nouzi 1 a 2 poskytuje pomoc k zajištění základních životních podmínek fyzickým osobám, které se nacházejí v hmotné nouzi, prostřednictvím dávek pomoci v hmotné nouzi. V případě splnění zákonem stanovených podmínek poskytují příspěvek na živobytí, doplatek na bydlení, mimořádnou okamžitou pomoc z důvodu hrozící vážné újmy na zdraví, mimořádnou okamžitou pomoc z důvodu vážné mimořádné události, mimořádnou okamžitou pomoc k úhradě nezbytného jednorázového výdaje, mimořádnou okamžitou pomoc na úhradu nezbytných nebo odůvodněných nákladů, mimořádnou okamžitou pomoc z důvodu ohrožení sociálním vyloučením. Oddělení pomoci v hmotné nouzi 1 rovněž zajišťuje agendu sociálního kurátora.

4. Analýza dosavadního systému, použité metody, výsledky analýzy

4.1 Analýza dosavadního systému

Mezi Statutárním městem Karviná a Základní organizací odborového svazu státních orgánů a organizací při Magistrátu města Karviné je uzavřena Kolektivní smlouva. Zaměstnavatel vytváří sociální fond, jehož tvorba, používání a hospodaření se řídí stanovenými zásadami, které jsou samostatnými přílohami kolektivní smlouvy.

4.1.1 Systém odměňování

Odměnou zaměstnanců je především mzda. Mzdová struktura zaměstnanců je tvořena tarifní třídou a stupněm. Tarifní třída je určena na základě kvalifikace a vykonávané funkce. Stupeň se odvíjí od délky praxe a doby zaměstnání v organizaci. Další složkou mzdy je osobní a zvláštní příplatek. Osobní příplatek navrhuje vedoucí odboru dle snahy, pracovního výkonu a vytížení. Konkrétní výši osobního příplatku stanoví tajemník magistrátu. Zvláštním příplatek na odboru sociálních věcí je takzvané „fackovné“. Úředníci vykonávají i sociální práci, v rámci které provádějí sociální a majetkové šetření a mohou být v terénu ohroženi problémovými klienty. Odměny se zaměstnancům vyplácí nepravidelně, občas, především za práci nad rámec pracovní náplně. Práce přesčas je nepřipustná. Vedoucí zaměstnanci jsou povinni provádět účinná opatření k omezování práce přesčas a soustavně kontrolovat její účelnost a nezbytnost. Ve výjimečných případech může vedoucí odboru nařídít práci přesčas za podmínek stanovených právními předpisy. Například při změně zákona o životním minimu, při zavedení nových zákonů v oblasti sociální péče, při vytváření nových databází klientů v novém programu, atd.

4.1.2 Vzdělávání zaměstnanců

Na základě zákona o úřednících si musí každý zaměstnanec sestavit plán vzdělávání, který vedoucí jedenkrát za 3 roky vyhodnotí a provede jeho aktualizaci. Oddělení lidských zdrojů tento plán kontroluje, zda je v souladu se zákonem o úřednících. Noví zaměstnanci musí mít v plánu vstupní vzdělávání a dosažení zvláštní odborné způsobilosti, pokud vykonávají správní činnost podle vyhlášky č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů. Ostatní úředníci jsou

povinni se vzdělávat průběžně a to vzděláváním akreditovaným i vzděláváním neakreditovaným. Všechna vzdělávání a to školení, semináře atd. jsou plně hrazena zaměstnavatelem. Většina zaměstnanců odboru si zvyšuje svou kvalifikaci studiem na vysokých školách. Zaměstnavatel umožňuje těmto zaměstnancům na základě písemné žádosti pracovní volno v rozsahu dvou až tří dnů v měsíci, které je zaměstnanec v rámci čtyřtýdenní pracovní doby povinen nadpracovat.

4.1.3 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců se provádí jednou ročně v období od 01. května do 30. června kalendářního roku. Každý zaměstnanec je povinen ohodnotit sám sebe v rámci pracovní výkonnosti a odborné připravenosti. Hodnotící kritéria jsou pro všechny stejná (např. jednání s klientem, plnění pracovních úkolů, odborné znalosti a dovednosti potřebné k výkonu, ochota vzdělávat se a rozvíjet, flexibilita – zastupitelnost, atd.). Další kritéria vedoucí určí individuálně, podle slabin podřízených. Sebehodnocení – vyplněný formulář Hodnocení zaměstnance předá zaměstnanec svému přímému nadřízenému minimálně 5 dnů před hodnotícím rozhovorem. Hodnotící rozhovor probíhá formou dialogu v neformální atmosféře. Po úvodu rozhovoru se přejde na sebehodnocení a hodnocení podle stanovených kritérií, vyhodnocení osobních rozvojových cílů, stanovení osobních rozvojových cílů pro následující období, provedení souhrnného hodnocení hodnoceného, vyjádření se k současnému pracovnímu zařazení a možnostem rozvoje hodnoceného, získání a zaznamenání námětů pro zaměstnavatele, vyjádření hodnoceného k hodnotícímu rozhovoru. Vedoucí provádí záznam, hodnocený se písemně vyjádří k výsledkům hodnocení, případně uvede připomínky, požadavky a podněty. Hodnocený i hodnotitel podepíší formuláře.

4.1.4 Zaměstnanecké výhody

Organizace svým zaměstnancům nabízí tyto výhody:

Stravování zaměstnanců – zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům, kteří mají pracovní poměr sjednaný na dobu delší než 6 měsíců, stravování na úvěrové stravenky. Hodnota úvěrové stravenky je stanovena ve výši 30,-Kč. Finanční příspěvek zaměstnavatele ve výši 30,-Kč/oběd je hrazen ze sociálního fondu. Zvýhodněné stravování je poskytováno i zaměstnancům čerpající dovolenou a dočasně pracovní neschopnost.

Dary při pracovních a životních jubileích – ze sociálního fondu jsou poskytovány zaměstnancům dary při pracovních a životních jubileích podle zásad:

- pracovní jubilea

| | |
|---|-------------|
| 20 let nepřetržité doby zaměstnání u statutárního města Karviné | do 3000,-Kč |
| 25 let nepřetržité doby zaměstnání u statutárního města Karviné | do 3500,-Kč |
| 30 a 35 let, příp. 40let nepřetržité doby zaměstnání u statutárního města Karviné | do 4500,-Kč |

- životní jubilea (při podmínce doby zaměstnání nepřetržitě nejméně 5 let)

| | |
|------------|--------------|
| 50 let | do 11500,-Kč |
| 55, 60 let | do 1500,-Kč |

- odchody do důchodu při prvním skončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní důchod nebo po přiznání plného invalidního důchodu (při podmínce doby zaměstnání nepřetržitě nejméně 5 let) do 11500,-Kč

- dobrovolní dárci krve

| | |
|---|----------|
| při získání bronzové Janského plakety | 500,-Kč |
| při získání stříbrné Janského plakety | 1000,-Kč |
| při získání zlaté Janského plakety | 1500,-Kč |
| při získání Zlatého kříže I., II. a III. stupně | 700,-Kč |

Příspěvek na penzijní připojištění – zaměstnavatel přispívá všem zaměstnancům na penzijní připojištění částku ve výši 200,-Kč

Příspěvek na tzv. ošatné- zaměstnavatel poskytuje měsíční příspěvek na tzv. ošatné, který je vyplácen 2x ročně z věcných výdajů Kanceláře tajemníka MMK ve výši:

| | |
|---|----------|
| Primátor, náměstci primátora | 3000,-Kč |
| tajemník magistrátu | 2000,-Kč |
| vedoucí odborů | 1600,-Kč |
| vedoucí oddělení | 1200,-Kč |
| asistenti primátora, náměstků primátora, tajemníka magistrátu | 1000,-Kč |
| ostatní zaměstnanci | 800,-Kč |

Rekreace zaměstnanců – umožnění rekreace na podnikové chatě „Karvinka“ v Dolní Lomné podle Zásad pro užívání chaty Karvinky v Dolní Lomné. Zaměstnanci, důchodci (bývalí zaměstnanci) a jejich přímí rodinní příslušníci, žijící ve společné domácnosti mají zvýhodněné poplatky za užívání chaty.

Příspěvek na dětskou rekreaci – ze sociálního fondu se poskytuje pro děti zaměstnanců do 15 let příspěvek na dětskou rekreaci ve výši 100,-Kč/den, nejvýše však 21 dnů na jedno dítě v kalendářním roce.

Kultura, tělovýchova a služby – odborová organizace pořádá jednou ročně společenskou akci pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky, jednu akci pro děti do 15 let, jednu společenskou akci pro důchodce (členy odborové organizace). Dále pořádá z rozpočtu sociálního fondu zájezdy pro zaměstnance. Zaměstnancům jsou poskytnuty „unišečky“ v hodnotě 1000,-Kč/rok, které mohou využívat v tělovýchovných a sportovních zařízeních, na sportovní akce, kulturní pořady, na zakoupení vitamínů atd.

Závodní preventivní péče – zaměstnavatel hradí zaměstnanci vstupní prohlídku a preventivní prohlídky, které jsou pod dohledem oddělení lidských zdrojů. Oddělení lidských zdrojů pravidelně co 5 let zajišťuje tyto závodní preventivní prohlídky.

MagiVoZ – zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci (v pracovním poměru sjednaném na dobu delší než 6 měsíců) pracovní volno s náhradou platu ve výši průměrného výdělku pro jiné důležité osobní překážky v práci týkající se jeho osoby, zejména k zařazení důležitých osobních záležitostí, které nelze vyřídit mimo pracovní dobu, a to nejvýše v rozsahu tří dnů v kalendářním roce.

4.1.5 Stimuly

Pružná pracovní doba – mezi prostředky, jimiž zaměstnavatel stimuluje zaměstnance patří například pružná pracovní doba. Tento stimulační prostředek však nelze aplikovat na všech zaměstnancích, výjimkou jsou údržbáři, řidiči atd. V rámci pružné pracovní doby mohou zaměstnanci magistrátu pracovat od 06.00 hodin do 18.00 hodin. Pevná pracovní doba je od 08.00 hod do 13.00 hod, což znamená, že v tuto dobu musí být všichni zaměstnanci na pracovišti. Evidence docházky se sleduje v čtyřtýdenním intervalu, kdy zaměstnanec je povinen mít odpracováno 160 hodin. Zaměstnanci mohou tímto lépe využívat psychickou výkonnost, pracovní povinnosti a osobní záležitosti, snižovat pozdní příchody na pracoviště atd.

4.2 Použité metody

Pro potřeby bakalářské práce byla použita metoda dotazníkového šetření. Prostřednictvím dotazníku jsou potřebné informace od respondentů získávány na základě písemné odpovědi na předložené otázky.

Úvodní oslovení v dotazníku má respondenta motivovat k pravdivému vyplnění a poskytuje instrukce postupu při vyplňování. Otázky jsou uzavřené, jednoduché a snadno lze na ně odpovědět. Jedna otázka je otevřená pro připomínky a návrhy. Respondenti mají dostatek času na odpovědi a na jejich důkladné promyšlení. Kladem tohoto dotazníku je prohloubení důvěry v příslibu dodržení anonymity. Vzhledem k tomu, že odbor sociálních věcí má 53 zaměstnanců a z toho je pouze jeden muž, bylo mu umožněno z důvodu anonymity na první otázku odpovědět, že je žena.

Cílem mé bakalářské práce je zjistit spokojenost dotazovaných zaměstnanců s ohodnocením jejich práce, s pracovním prostředím, s kolektivem, se vztahem nadřízených a svých kolegů v rámci celé organizace. Dále zjistit stimuly motivace zaměstnanců odboru sociálních věcí.

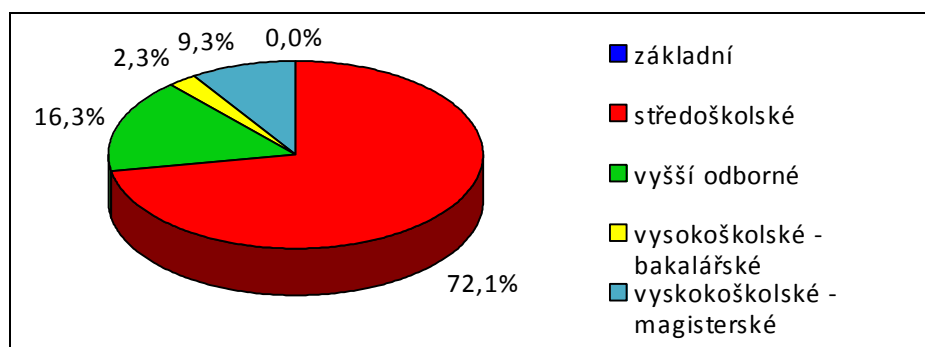
4.3 Výsledky analýzy

Konečné výsledky stavu systému motivace zaměstnanců na Magistrátu města Karviné byly prověřeny dotazníkovým výzkumem, který probíhal v březnu 2009 na odboru sociálních věcí Magistrátu města Karviné. Návratnost dotazníku byla relativně vysoká, přibližně 81%. Přílohou č. 4 této práce je podrobné vyhodnocení dotazníkového šetření, z něhož vyplynuly následující závěry.

Demografické a vzdělanostní členění (otázky č. 1, 2, 3)

K demografickému členění respondentů můžeme na základě šetření konstatovat, že na odboru sociálních věcí pracují pouze ženy a jeden muž, který vyplněný dotazník taky vrátil. Výběrový soubor dle věku můžeme charakterizovat následovně. Nejvíce dotázaných spadá do věkové kategorie 30 – 40 let (46,5%) a na druhém místě je kategorie 40 – 50 let (27,9%). Nejvyšší dosažené vzdělání uvádějí respondenti středoškolské (72,1%), následně vyšší odborné vzdělání (16,3%) a pak vysokoškolské vzdělání, z toho magisterské (9,3%) a bakalářské (2,3%).

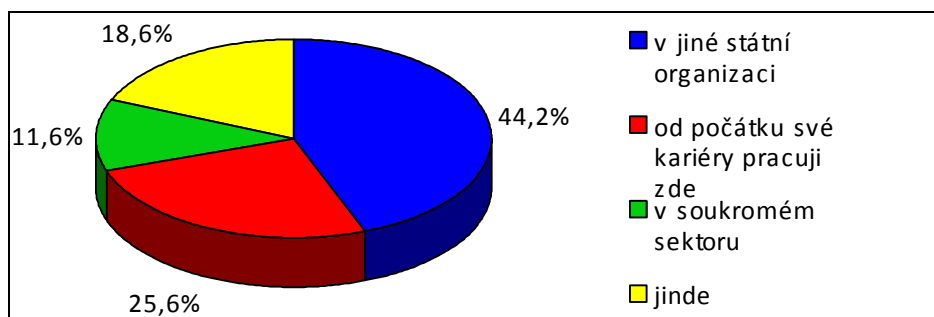
Graf č. 1 vzdělanostní struktura zaměstnanců odboru



Délka působení na pracovišti (otázky č. 4, 5)

Převážná většina dotazovaných (55,8%) je zaměstnána u organizace déle než 10 let. Od 1 roku do 10 let je zaměstnáno (44,2%) zaměstnanců. Tímto lze předpokládat, že čím déle jsou pracovníci zaměstnáni u organizace, tím více znají podnikovou kulturu, pracovní prostředí a rozpoznají oprávněnost svých potřeb vůči organizaci. Relevantnost výzkumu je dodržena, protože větší polovina respondentů pracuje na magistrátu déle než 5 let. Otázku, kde jste dříve pracoval(a), můžeme zhodnotit takto: (44,2%) respondentů pracovalo v jiné státní organizaci, (25,6%) zaměstnanců pracuje u organizace od počátku své kariéry, (11,6%) zaměstnanců dříve pracovalo v soukromém sektoru a zbytek uvedl, že byli zaměstnáni jinde.

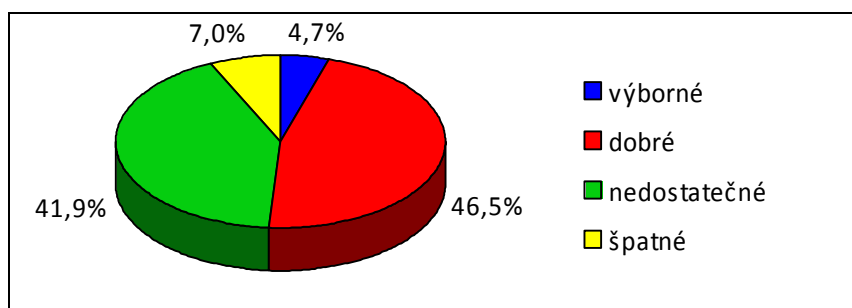
Graf č. 2 Předchozí zaměstnání



Pracovní podmínky (otázky č. 6, 7, 9)

Celkovou vybavenost Magistrátu města Karviné hodnotí většina respondentů jako dobrou (74,4%) a dokonce (9,3%) jako výbornou. Na druhou stranu vybavenost na pracovišti na odboru sociálních věcí vnímá jako nedostatečnou (41,9%) respondentů a (46,5%) jich uvádí jako dobrou. V této polootevřené otázce mohli zaměstnanci uvést konkrétní položky, které jim nejvíce chybí v MMK. Kolem (35%) dotazovaných uvádělo nejvíce tyto chybějící položky: klimatizace, kuchyňka, sprcha, záchod a přepážka mezi klientem a zaměstnancem. Méně uváděné položky byly typu: málo parkovacích míst pro zaměstnance, málo služebních automobilů, větší prostor kanceláře s vybavením a umyvadlem a pracovní pomůcky. Skoro polovina (46,5%) zaměstnanců odboru sociálních věcí uvádí, že chce pracovat na jiném odboru v rámci magistrátu. Je možno se zamyslet, zda tento fakt není způsoben právě nedostatečnou vybaveností pracoviště. (39,5%) zaměstnanců chce pracovat pouze na stávajícím odboru. Jeden pracovník je rozhodnut odejít z organizace a 5 pracovníků o tomto uvažuje.

Graf č. 3 Vybavenost pracoviště

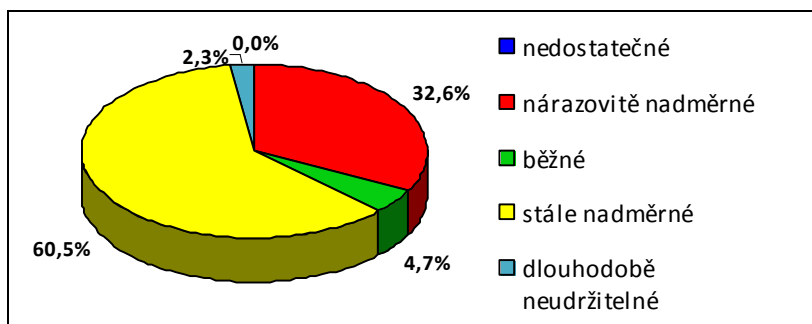


Pracovní vytížení a uplatnění vědomostí (otázky č. 8, 10, 17)

Informovanost o pokynech, směrnicích a standardech vydaných vedením magistrátu hodnotí (60,5%) respondentů jako dobrou a dokonce (39,5%) jako výbornou. Pracovní vytížení na pracovišti však většina (60,5%) respondentů vnímá jako stále nadměrné a (32,6%) jako nárazovitě nadměrné. Jeden pracovník uvádí, že vytížení je dlouhodobě neudržitelné. Své vědomosti a dovednosti využívají v praxi naplno skoro všichni zaměstnanci. Rozhodně

ano uvedlo (51,2%) respondentů, u (41,9%) dotázaných bylo zaznamenáno spíše ano, dva pracovníci spíše neuplatňují své vědomosti a dovednosti a jeden pracovník rozhodně ne.

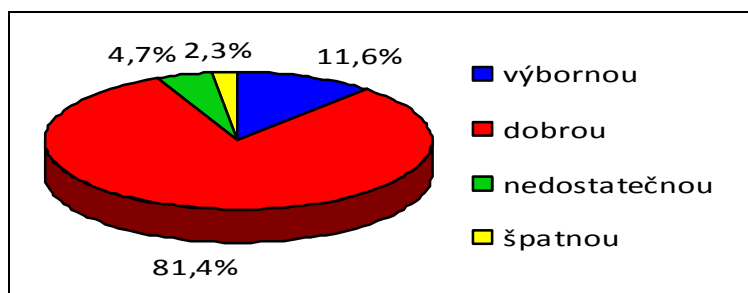
Graf č. 4 Pracovní vytížení zaměstnanců



Komunikace (otázky č. 11, 12, 13, 14)

Tyto otázky byly zaměřeny na komunikaci mezi kolegy na pracovišti, na komunikaci mezi přímým nadřízeným a zaměstnancem, na komunikaci mezi vedením magistrátu a zaměstnancem a také na komunikaci mezi jednotlivými odbory magistrátu. S komunikací mezi kolegy jsou spokojeni skoro všichni. Výborně uvedlo (81,4%) zaměstnanců, dobře (11,6%). Objevily se i negativní odpovědi. Jeden pracovník vnímá špatnou komunikaci a dva lidé uvedli nedostatečnou komunikaci mezi kolegy. Podobná situace nastala i s hodnocením komunikace přímého nadřízeného vzhledem ke každé osobě. Negativně reagovali pouze dva lidé, kteří vnímají tuto komunikaci za nedostatečnou. Špatnou neuvedl nikdo. Lze tedy odvodit, že vzájemná komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci je stejně dobrá, jako mezi zaměstnanci a přímými nadřízenými. Na pracovištích s větším počtem zaměstnanců někdy vznikne malý problém. V ojedinělých případech je tomu i v této organizaci. Z dotazníku je jasné, že tyto potíže neovlivňují náhled zaměstnanců. Komunikaci vedení magistrátu směrem k zaměstnancům vnímá (60,5%) respondentů jako dobrou, ale (32,6%) již jako nedostatečnou. Jeden pracovník uvedl jako špatnou a dva lidé jako výbornou. U komunikace a spolupráci mezi odbory magistrátu nikdo neuvedl, že by byla výborná nebo špatná. (65,1%) zaměstnanců dobře komunikuje s ostatními kolegy jiných odborů a (34,9%) komunikuje nedostatečně. Tuto nedostatečnou komunikaci můžou vnímat zaměstnanci z důvodu, že se osobně neznají díky velkému počtu zaměstnanců na magistrátu.

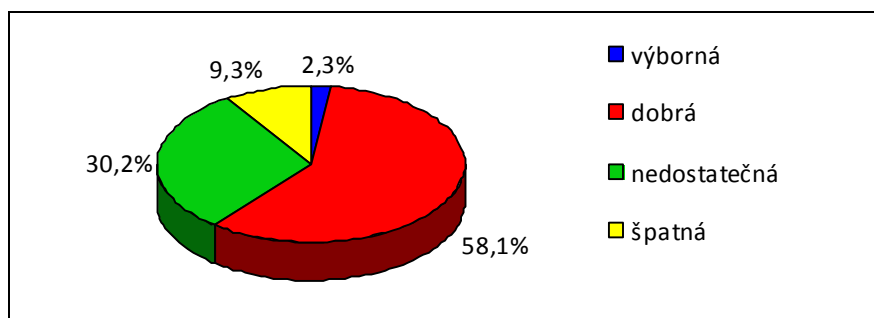
Graf č. 5 Komunikace s kolegy na pracovišti



Vztahy a atmosféra na pracovišti (otázky č. 15, 16)

Tyto otázky byly orientovány na vztah ke svému nadřízenému a celkovou atmosféru na pracovišti. Zaměstnanci mají převážně dobrý vztah ke svému přímému nadřízenému, takto uvedlo (72,1%) respondentů a dokonce (18,6%) cítí výborný vztah. Čtyři pracovníci uvedli nedostatečný vztah ke svému přímému nadřízenému, ale špatný vztah nikdo nemá. Celkovou atmosféru už tak kladně všichni nevnímají, ale přesto stále převyšuje dobrá (58,1%) atmosféra. Nedostatečně takto vnímá (30,2%) respondentů. Jeden pracovník se cítí na pracovišti výborně a čtyři špatně. Stále nadměrné pracovní vytížení může mít vliv na nedostatečnou atmosféru na pracovišti.

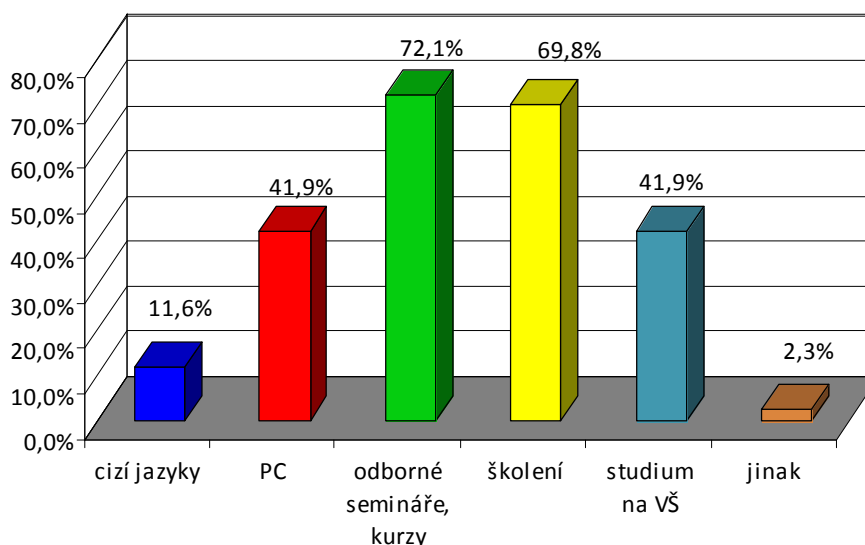
Graf č. 6 Celková atmosféra na pracovišti



Kvalifikace (otázka č. 18)

Následující dotaz měl za úkol zjistit kvalifikaci a rozvoj zaměstnanců. Překvapivě jeden zaměstnanec uvedl, že má dostatečnou kvalifikaci a nepotřebuje se dále vzdělávat a školit. Ostatní zaměstnanci se neustále vzdělávají. V grafu č. 7 jsou uvedeni všichni, kteří se vzdělávají. Největší procento (kolem 70%) je zastoupeno odbornými semináři, kurzy a školeními, které se zprostředkovávají prostřednictvím zaměstnavatele. Neustále dochází k novelám a změnám, proto jsou tyto semináře, kurzy a školení nezbytné k výkonu práce. Přes (40%) zaměstnanců studuje na vysoké škole, což je při zaměstnání velmi náročné. Stejné procento dotazovaných se také vzdělává na PC. Jeden pracovník uvedl jinak, a to samostudiem. Pět zaměstnanců studuje cizí jazyk.

Graf č. 7 Prvky rozšiřování kvalifikace

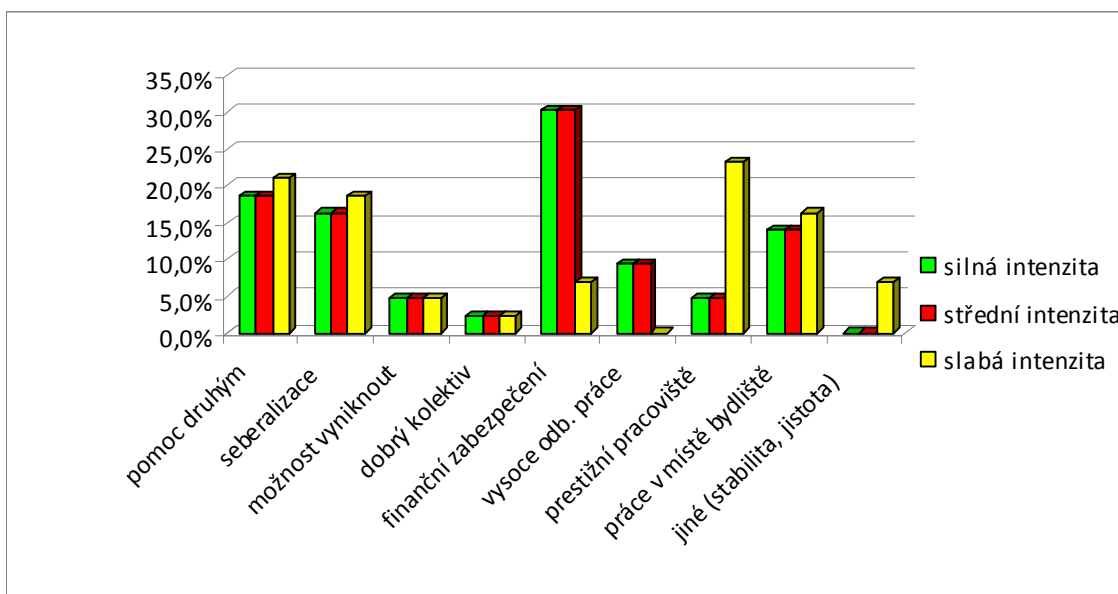


Co znamená pro zaměstnance práce v MMK? (otázka č. 19)

U této otázky respondenti měli uvést tři možnosti z výběru podle stupně intenzity, co pro ně znamená práce v dané organizaci. Stupeň 1 – silný, stupeň 2 – střední, stupeň 3 – slabý. Z dotazu vyplynulo, že zaměstnanci pracují hlavně kvůli finančnímu zabezpečení (58,1%), což není překvapivé. Získané peníze za práci lidem slouží k uspokojování potřeb. Dobře hodnoceným ukazatelem byla pomoc druhým (25,6%). Zde se ukazuje potřeba uznání

a potřeba seberealizace, což navazuje na nejvyšší příčku Maslowovy pyramidy. Po finančním uznání je spokojenost klienta žádoucím ohodnocením vlastní práce. Ukazuje to, že klienti nejsou zaměstnancům lhostejní. Na třetím místě je práce v místě bydliště. Dva pracovníci uvedli pro silný stupeň intenzity vysoce odbornou práci, jeden uvedl jako seberealizaci a také jeden má pocit jistoty a stability. Střední stupeň intenzity je v prvních dvou faktorech stejný jako u silného stupně intenzity. Finanční zabezpečení (30,2%) a pomoc druhým (18,6%). U tohoto stupně intenzity je na třetím místě seberealizace (16,3%) a následně práce v místě bydliště (14%). (9,3%) zaměstnanců vnímá vysoce odbornou práci v tomto stupni. Dva zaměstnanci uvedli možnost vyniknout a další dva vidí magistrát jako prestižní pracoviště. Pouze pro jednoho pracovníka znamená pracovat v této organizaci jako v dobrém kolektivu. První místo u slabého stupně intenzity zaujalo prestižní pracoviště (23,3%), na druhém místě je pomoc druhým (20,9%), třetí místo má seberealizace (18,6%) a čtvrté místo práce v místě bydliště (16,3%). Pouze tři zaměstnanci uvedli finanční zabezpečení ve slabém stupni. Také stabilita a jistota znamená pouze pro 3 zaměstnance slabý stupeň intenzity. Pro dva pracovníky je možnost vyniknout v slabém stupni a opět pouze jeden uvedl, že pracuje v dobrém kolektivu. V grafu č. 8 jsou přehledné údaje podle stupně intenzity.

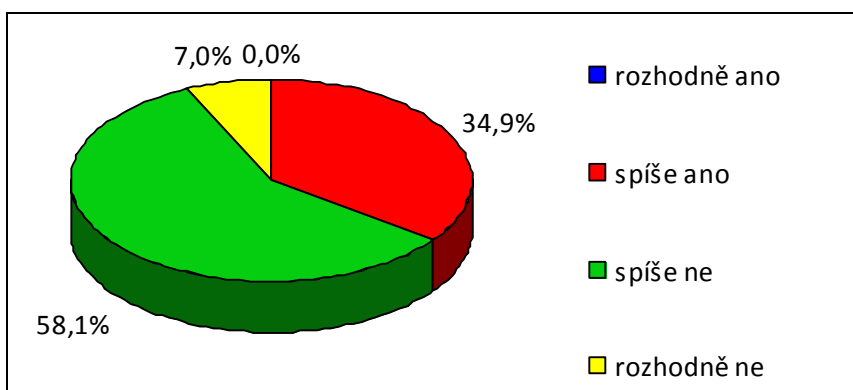
Graf č. 8 Práce v MMK – stupně intenzity



Odměňování a motivace (otázky č. 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27)

Z dalších položených otázek můžeme konstatovat, že zaměstnanci jsou spokojeni s platovým ohodnocením. Dobré ohodnocení uvedlo (83,7%) respondentů a výborné ohodnocení cítí (7%) zaměstnanců. Pouze čtyři pracovníci jsou ohodnoceni nedostatečně. Z otázky, zda výše mzdy motivuje zaměstnance, jsme se dozvěděli následující: částečně ano uvedlo (65,1%), (14%) dotázaných motivuje mzda zcela ano a spíše ne (20,9%). V grafu č. 9 vidíme, jak cítí zaměstnanci nespravedlivé odměňování. Na otázku „Domníváte se, že dosavadní systém odměňování je spravedlivý?“ reagovali zaměstnanci negativně. (58,1%) uvádí spíše ne a (7%) rozhodně ne. Pouze (34,9%) se přiklání k odpovědi spíše ano. Z toho vyplývá, že zaměstnanci jsou spokojeni s platem, ale systém odměňování vidí jako nespravedlivý. Mají na mysli pohyblivou složku mzdy, protože pevná je daná tarifní třídou a stupněm. Pohyblivá složka – osobní ohodnocení je jakýsi projev uznání a pochvaly nadřízeného za kvalitně odvedenou práci. Ale přesto bylo zodpovězeno na otázku, zda jsou dostatečně ohodnoceni za práci nad rámec pozitivněji. (37,2%) uvádí, že je odměňováno, stejné procento zaměstnanců je odměňováno, ale nedostatečně, (23,3%) zaměstnanců vůbec neví o takovém odměňování a jeden pracovník uvádí, že není odměňován vůbec za práci nad rámec.

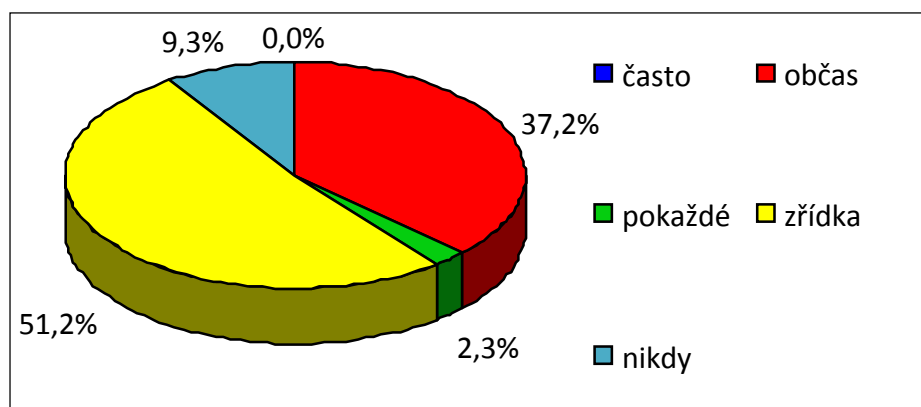
Graf č. 9 Spravedlivost dosavadního systému odměňování



Další otázky jsou orientovány na motivaci. Zda přímý nadřízený chválí své zaměstnance za dobře odvedenou práci se promítá v grafu č. 10. (51,2%) respondentů uvádí, že jsou pochváleni zřídka, (37,2%) vnímá chválu občas, čtyři pracovníci nebyli nikdy za

dobře odvedenou práci pochválení a jeden pracovník ví, že je chválen pokaždé. V případě, že by se zvýšila mzda, tak pracovní výkon by zvýšilo velké procento respondentů. Ano, je to v mých silách uvedlo (14%) zaměstnanců a ano, pokusil bych se uvádí (44,2%) dotázaných. Ale dále vidíme, že někteří jsou natolik pracovně vytížení, že uvedli ne, není to v mých silách (34,9%) a dokonce 3 zaměstnanci nevidí důvod ke zvýšení pracovního výkonu. Zajímavé odpovědi byly na otázku, zda přímý nadřazený za nekvalitně odvedenou práci postihuje své zaměstnance. Ano uvedlo (27,9%) zaměstnanců, dva pracovníci nebyli nikdy postihnuti za nekvalitní práci a (67,4%) respondentů vůbec neví a nedokážou posoudit. Těmito odpověďmi bylo zjištěno, že většině zaměstnanců může být úplně jedno, zda pracovní výkon je kvalitní či nikoliv, protože za nedobře odvedenou práci nejsou postiženi a jejich plat je stále stejný. Z toho lze pochopit vysoké procento nespokojených zaměstnanců s dosavadním systémem odměňování. Nespokojeni jsou především ti, kteří mají vysoký pracovní výkon.

Graf č. 10 Chvála za dobře odvedenou práci



Všichni zaměstnanci kromě jednoho pracovníka by uvítali bonus za celý odpracovaný hodinový fond v měsíci.

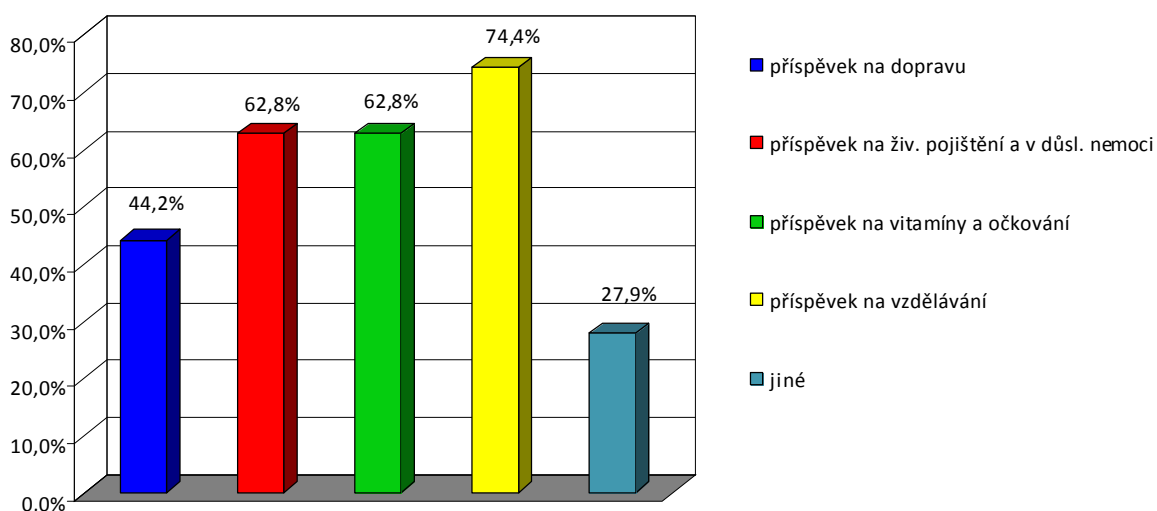
Zaměstnanecké výhody (otázky č. 28, 29)

Zaměstnanecké výhody patří mezi významné stimulační prostředky a jsou součástí odměňování. Respondenti měli uvést maximálně 3 možnosti, které jim vyhovují ze stávajícího systému zaměstnaneckých výhod. Z průzkumu vyšlo najevo, že velká část

zaměstnanců (93%) je velmi spokojena s příspěvkem na takzvané ošatné. MagiVoZ (čerpání volna v rozsahu 3 dnů v kalendářním roce) je nově zavedený benefit od 01.01.2009. I když tato zaměstnanecká výhoda je platná pouze pár měsíců je na druhé příčce nejvíce vyhovujících, uvádí to (86%) zaměstnanců. Za další důležitou zaměstnaneckou výhodou je považován příspěvek na penzijní připojištění. Tato sociální výhoda vyhovuje (58,1%) zaměstnancům. Stravování na úvěrové stravenky je poslední nejvíce vyhovující benefit, který vyhovuje (37,2%) respondentům. Čtyři zaměstnanci uvedli, že je pro ně vyhovující rekreace zaměstnanců (podniková chata „Karvinka“) a pro další čtyři je zajímavý příspěvek na kulturní a sportovní akce. Pro dva pracovníky odboru sociálních věcí je vyhovující příspěvek na dětskou rekreaci a jeden pracovník je spokojen se závodní preventivní péčí.

V grafu č. 11 si můžeme prohlédnout zaměstnanecké výhody, které by zaměstnanci uvítali. Opět mohli v dotazníku uvádět maximálně 3 možnosti. Vzhledem k tomu, že skoro polovina respondentů studuje na vysoké škole, uvedli (74,4%), že by uvítali příspěvek na vzdělávání (úhrada školného při studiu na VŠ). Se stejným počtem zaměstnanců (62,8%) se setkáváme u příspěvku na životní pojištění a pojištění v důsledku nemoci a také u příspěvku na vitamíny a očkování. Nejspíš drtivá většina zaměstnanců dojíždí do zaměstnání a líbil by se jim příspěvek na dopravu (44,2%). Mezi jiné výhody, které zaměstnanci uvedli patří studijní volno (4,7%), příspěvek na dovolenou (7%), zaměstnanecký účet (9,3%), příspěvek na rekondiční pobyt (předcházení syndromu vyhoření) (7%).

Graf č. 11 zaměstnanecké výhody, které by respondenti uvítali



Připomínky a návrhy (otázka č. 30)

Na otevřenou otázku, kde měli respondenti prostor pro vlastní připomínky a návrhy, neodpovídali všichni. Ale přesto se některé připomínky opakovaly. Nejčastěji uváděli špatné hygienické podmínky na pracovišti. Týká se to především sociálního zařízení. Další závažné připomínky jsou orientovány na vedení. Zaměstnanci nemají důvěru ke svému nadřízenému, jelikož je neschopen se zastat svých podřízených v rámci pracovních záležitostí. Přímý nadřízený špatně komunikuje s nadřízeným a nepředává od zaměstnanců přesné informace a opačně. Vedení má malou schopnost obhájit si svá rozhodnutí, někdy bývají rozhodnutí zmatečná. Připomínkovalo se i množství práce, náročnost i osobní ohodnocení. Jsou velké rozdíly v pracovní vytíženosti zaměstnanců. Všichni mají stejnou pozici a pracovní náplň, ale ne všichni jsou stejně vytíženi. Zaměstnanci, kteří pracují na odboru krátkou dobu mají mnohem menší osobní ohodnocení, i když vykonávají stejně náročnou práci. A mezi návrhy patří uvítání rekondičních pobytů v rámci předcházení syndromu vyhoření.

5. Návrhy a doporučení

Tato kapitola je věnována návrhům, které by mohly zvýšit spokojenost zaměstnanců odboru sociálních věcí Magistrátu města Karviné, jejich pracovní výkonnost a zlepšit stávající stav v oblasti odměňování a motivace. Po shrnutí výsledků dotazníkového šetření a monitoringu organizace bych doporučila následující.

Příjemné pracovní prostředí přispívá ke zvýšení efektivnosti a k pracovní pohodě, proto je důležité, aby zaměstnanci na svém pracovišti měli pocit bezpečí a jistoty. Na motivaci působí i negativní pracovní podmínky. Z odpovědí respondentů je jasné, že jsou spokojeni s celkovou vybaveností magistrátu, ale nespokojeni s vybavením na svém pracovišti. Magistrát města Karviné je relativně velká organizace s vysokým počtem zaměstnanců, proto působí na různých místech v Karviné a ke své činnosti využívá většinou budovy renovované s vysokým stupněm kvalitního zařízení a vybavení. Ale právě odbor sociálních věcí sídlí v budově, která je magistrátem využívána na základě nájemního vztahu, z čehož pramení i dlouho přetrvávající problém s investováním do rekonstrukce kanceláří. Zaměstnanci jsou znepokojeni příliš vysokou teplotou v kancelářích v letním období a zápachem na veřejných chodbách, který je tvořen nejen teplem, ale i nadměrným počtem klientů. Tento problém se organizace snažila vyřešit nalepením tmavých folií na okna, které

měly odrážet sluneční paprsky a udržovat přijatelnou teplotu v místnostech. Bez klimatizace tento problém nebude vyřešen, jelikož nadále přetrvává v místnostech přílišné horko a nyní dokonce díky foliím vzniklo i šero. Tato otázka se pravděpodobně nevyřeší, dokud magistrát bude pouze nájemcem budovy. **Přesto doporučuji vedení, pokusit se s vlastníkem budovy dohodnout na přijatelném řešení pro obě strany.**

K zlepšení pracovního prostředí by ještě přispěla nenáročná kuchyňka, která by mohla mít místo v jedné kanceláři na odboru. Zaměstnanci jsou většinou v kancelářích po dvou, ale najdou se i jedinci, kteří mají velkou kancelář jen pro sebe. Tito se mohou sloučit do jedné kanceláře a uvolnit prostor pro kuchyňku. Organizace by s touto změnou určitě neměla problém a pravděpodobně by i nějakým vybavením přispěla.

Jako podstatnou položku v této oblasti vidím chybějící přepážku mezi klientem a zaměstnancem. Odbor sociálních věcí má styk se sociálně slabými klienty, někdy nebezpečnými, agresivními a neovladatelnými. **Doporučila bych vyřešit tuto otázku, aby se zaměstnanci cítili bezpečně na svém pracovišti.** Spokojení zaměstnanci s dobrým psychickým stavem pracují rádi a kvalitně.

Sociální zařízení je „kámen úrazu“. Na jednom patře je asi pro padesát žen jeden záchod s třemi kabinkami a pro šest mužů je k dispozici stejný záchod na tomtéž patře. **Jediné řešení by bylo, aby muži využívali WC na jiném patře a ženy by měly k dispozici i druhý záchod.** Na druhé straně je jejich WC přizpůsobeno pro invalidy a jeden muž toho využívá.

Zamyslela jsem se, zda nedostatečné vybavení pracoviště je důvod, proč chce skoro polovina zaměstnanců odboru sociálních věcí pracovat na jiném odboru. Myslím, že tomu tak není a potvrdily to i další položené otázky a otevřená otázka. Většina zaměstnanců pracuje v psychickém stresu a pracovní vytížení je dlouhodobě nadměrné. Karviná má velké procento nezaměstnaných a také nepřízpůsobivých lidí. Dlouholetá práce s těmito klienty je psychicky náročná, proto by zaměstnanci rádi uvítali změnu v rámci organizace. **Řešením by byly organizační změny, kdy by zaměstnavatel své zaměstnance zařazoval na určitou dobu v rámci „kolečka“ na jiné odbory, ale nejen z finančního hlediska je toto řešení nereálné.** Všichni by museli být znovu a znovu proškoleni a mít další potřebné zkoušky zvláštní odborné způsobilosti k výkonu práce atd. **Ze strany zaměstnavatele by bylo vhodné zvážit, zda organizování rekondičních pobytů a případný příspěvek na ně v rámci předcházení syndromu vyhoření by prospěl zaměstnancům k lepšímu psychickému stavu,**

pracovnímu výkonu nebo dokonce k podpoře dobrých vztahů na pracovišti jako důležitému aspektu motivace zaměstnance.

Pro chod organizace je velmi důležitým faktorem nejen komunikace, ale i informovanost, vztahy mezi zaměstnanci a atmosféra na pracovišti. Informovanost o pokynech, směrnicích a standardech vydaných vedením jsou na velmi dobré úrovni. Všichni zaměstnanci jsou spokojeni. Organizace vytváří dobré pracovní podmínky a neustále modernizuje technické vybavení. Dále jsem z provedeného šetření zjistila, že komunikace mezi kolegy je dobrá tak jako mezi zaměstnanci a přímým nadřízeným. Spíše je menší problém s komunikací vedení směrem k zaměstnancům a s komunikací mezi samotnými odbory organizace. Jak bylo již výše uvedeno v kapitole 4.3 (komunikace), tuto nedostatečnou komunikaci můžou zaměstnanci vnímat z důvodu, že se osobně neznají díky velkému počtu zaměstnanců na magistrátu. **Zde bych doporučila pro podporu loajality posilovat týmového ducha. V pracovní době na posilování týmového ducha nezbývá čas, proto by měli zaměstnanci absolvovat společné výjezdní víkendy, výlety, zájezdy, které jsou pořádány organizací.** Aspekty sloužící k podpoře týmu, poznávání, sladění vzájemných postojů mohou přispět i k podpoře vzájemných vztahů na pracovišti a k celkové atmosféře, která dle průzkumu není na tak dobré úrovni. Z průzkumu bylo zjištěno, že zaměstnanci cítí komunikační šum mezi přímým nadřízeným a nadřízeným. Informace od zaměstnanců k nadřízenému a opačně nejsou přesné a zároveň nemají zaměstnanci důvěru ke svému nadřízenému, jelikož není schopen se zastat svých podřízených v rámci pracovních záležitostí. **Tady bych doporučila pravidelné porady zaměstnanců nejen s přímým nadřízeným, ale i s nadřízeným, které mohou vést ke zvýšení stimulace pracovníků a k odstranění komunikačních šumů. Tímto by se mohl vyřešit i rozdíl v pracovní vytíženosti a náročnosti mezi jednotlivými zaměstnanci, které, jak se zaměstnanci domnívají, nadřízený nezná.**

Na spokojenost zaměstnanců odboru sociálních věcí má největší vliv finanční ohodnocení. Jak vyplývá z průzkumu, zaměstnanci jsou spokojeni s platovým ohodnocením a výše mzdy je i částečně motivuje. Ale přesto systém odměňování se jim zdá nespravedlivý. **Tímto bych navrhla, aby organizace věnovala zvýšenou pozornost systému odměňování, neboť při spravedlivém hodnocení lidských zdrojů lze očekávat i intenzivnější úsilí zaměstnanců. Rozdíl v pracovní vytíženosti může být vyřešen odměnou nebo spravedlivým rozdělením pracovního vytížení mezi zaměstnance.** Z dotazníkového šetření jsem zjistila, že větší polovina zaměstnanců je zřídka chválena za dobře odvedenou práci.

Teorie říká, že nic v práci člověka nepotěší tak, jako pochvala nadřízeného. Toto rčení nelze odvracet, ale je důležité situaci sledovat očima zaměstnance. Zaměstnanci pracují na maximální výkon a snaží se výkon ještě zvýšit při mimořádných akcích. Obětují i část svého volna, protože jsou loajální se zaměstnavatelem a také jim záleží na posuzování práce. **Tím, že zaměstnanci obětovali část svého soukromého času, nasadili své síly a vložili osobní iniciativu, měli by být dostatečně oceněni.**

Na závěr této kapitoly bych se zmínila o zaměstnaneckých výhodách. V kapitole 4.1.4 jsou uvedeny všechny výhody, které organizace svým zaměstnancům nabízí. Myslím, že zaměstnavatel se po této stránce maximálně věnuje svým zaměstnancům. V organizaci s velkým počtem zaměstnanců nemůže být vyhověno všem stejně. **Každý máme jiné priority, potřeby a zájmy, proto bych kapitolu uzavřela bez návrhu.** V kapitole 4.3 (zaměstnanecké výhody) jsou uvedeny všechny další zaměstnanecké výhody, které by zaměstnanci rádi uvítali a v případě změn může organizace tyto návrhy využít. Jedná se především o příspěvek na vzdělávání, příspěvek na vitamíny a očkování a příspěvek na životní pojištění a pojištění v důsledku nemoci. Správný motivační účinek budou mít zaměstnanecké výhody tehdy, když si zaměstnanci budou uvědomovat, jaké výhody jim jsou nabízeny a nebrali je jako samozřejmost.

6. Závěr

Jedním z nejdůležitějších nástrojů řízení lidských zdrojů je motivace zaměstnanců. Každá organizace je na svých zaměstnancích závislá. Pokud je o zaměstnance dobře postaráno a jsou spokojeni, tak poroste jejich pracovní produktivita a výkon. Navenek pak organizace pečující o své zaměstnance působí důvěryhodně a s takto získaným dobrým jménem si může dovolit zaměstnávat ty nejlepší pracovníky na trhu.

Není vůbec jednoduché nalézt nejvhodnější způsob, jak motivovat zaměstnance k vysokým pracovním výkonům a spravedlivě hodnotit a odměňovat. Ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců v dnešní době již nestačí zvýšit plat. Je důležité uvědomit si, že důraz je kladen především na dobrou pracovní atmosféru, fungující komunikaci s nadřízenými, dodržování pravidel, kolegiální vztahy a zejména na nefinanční složky mzdy (benefity), které motivují zaměstnance k setrvání u organizace.

Cílem této bakalářské práce bylo prezentovat návrhy možného řešení ke spokojenosti zaměstnanců a ke zvýšení jejich produktivity práce. Výsledky vyhodnocení dotazníkového šetření, které byly popsány nám ukazují, že kromě finančního ohodnocení práce jsou pro zaměstnance silným motivačním faktorem vztahy na pracovišti a uznání nadřízených. Za přispění zaměstnavatele by měla být rozvíjena spokojenost zaměstnanců společnými pracovními nebo i mimopracovními aktivitami.

Uvedené doporučení nebo návrhy mohou změnit pohled zaměstnavatele na oblast sociální spokojenosti zaměstnanců. Navrhovaná řešení nejsou jediným možným řešením, najde se jich daleko více. Pro organizaci Magistrát města Karviné je určitě složité zvolit jednotnou strategii, protože každý jedinec má jiné preference a přání. Proto na závěr nestanovují žádné postupy, pouze a jen navrhuji některá opatření, která se mohou aplikovat v rámci možností do praxe.

Seznam použité literatury

a) Knihy

- [1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy. 10. vydání, A Handbook of Human Ressource Management Practice. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- [2] KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. BLÁHA, Jiří. BABICOVÁ, Jana. Řízení lidských zdrojů. Učební text pro vysokoškolské studenty denního studia ekonomie. 1. vydání. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3
- [3] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. 2. vydání. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2000. 350 s. ISBN 80-85943-51-4
- [4] LEDNICKÝ, Václav. Základy managementu. Učební text. 5. vydání. Ostrava: Repronis, 2007. 170 s. ISBN 978-80-7329-148-8
- [5] PETŘÍKOVÁ, Růžena. A kol. Zdroj kvality znalostí a podnikových výkonů. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2002. 456 s. ISBN 80-02-01419-1

b) Jiné zdroje

- [6] KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. BLÁHA, Jiří. ČOPÍKOVÁ, Andrea. JAROLÍMOVÁ, Jana. MATEICIUC, Aleš. Sociální potenciál organizace. Učební text pro bakalářské studium. 1. vydání. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2006. 156 s. Rozvojový projekt 375/2006

c) Elektronické zdroje

- [7] <http://www.penize.cz/>
http://www.karvina.cz/portal/page/portal/uvodni_stranka
<http://slovník-cizich-slov.abz.cz/>

Seznam zkratk

| | |
|---------|--|
| KP | - Kancelář primátora |
| KT | - Kancelář tajemníka |
| OE | - Odbor ekonomický |
| OMH | - Odbor místního hospodářství |
| OI | - Odbor investic |
| OSM | - Odbor správy majetku |
| OŠK | - Odbor školství a kultury |
| OVV | - Odbor vnitřních věcí |
| OD | - Odbor dopravy |
| OSV | - Odbor sociálních věcí |
| OSPOD | - Odbor sociálně-právní ochrany dětí |
| OS | - Odbor správní |
| OÚPSŘ | - Odbor územního plánování a stavebního řádu |
| OŽP | - Odbor životního prostředí |
| TP | - tělesně postižení |
| ZTP | - zdravotně tělesně postižení |
| ZTP/P | - zdravotně tělesně postižení s průvodcem |
| MagiVoZ | - Magistrátské volno zaměstnanců |
| MMK | - Magistrát města Karviné |
| PC | - Personal Computer |
| ZM | - zastupitelstvo města |
| RM | - rada města |

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje bakalářské práce budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 07.05.2009

.....
Renáta Skýpalová

Adresa trvalého pobytu studenta:

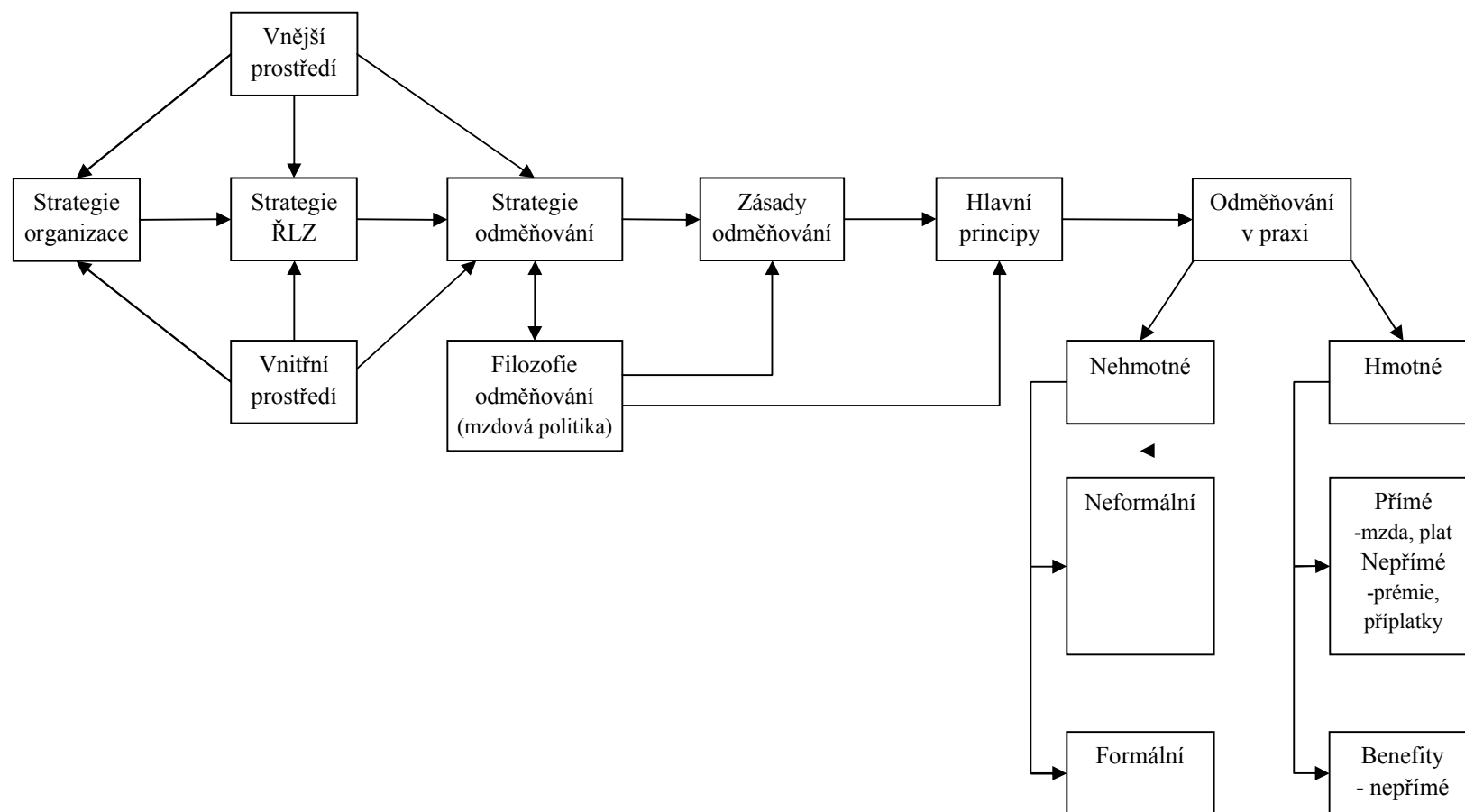
Na Kopci 2055/1

734 01 Karviná - Mizerov

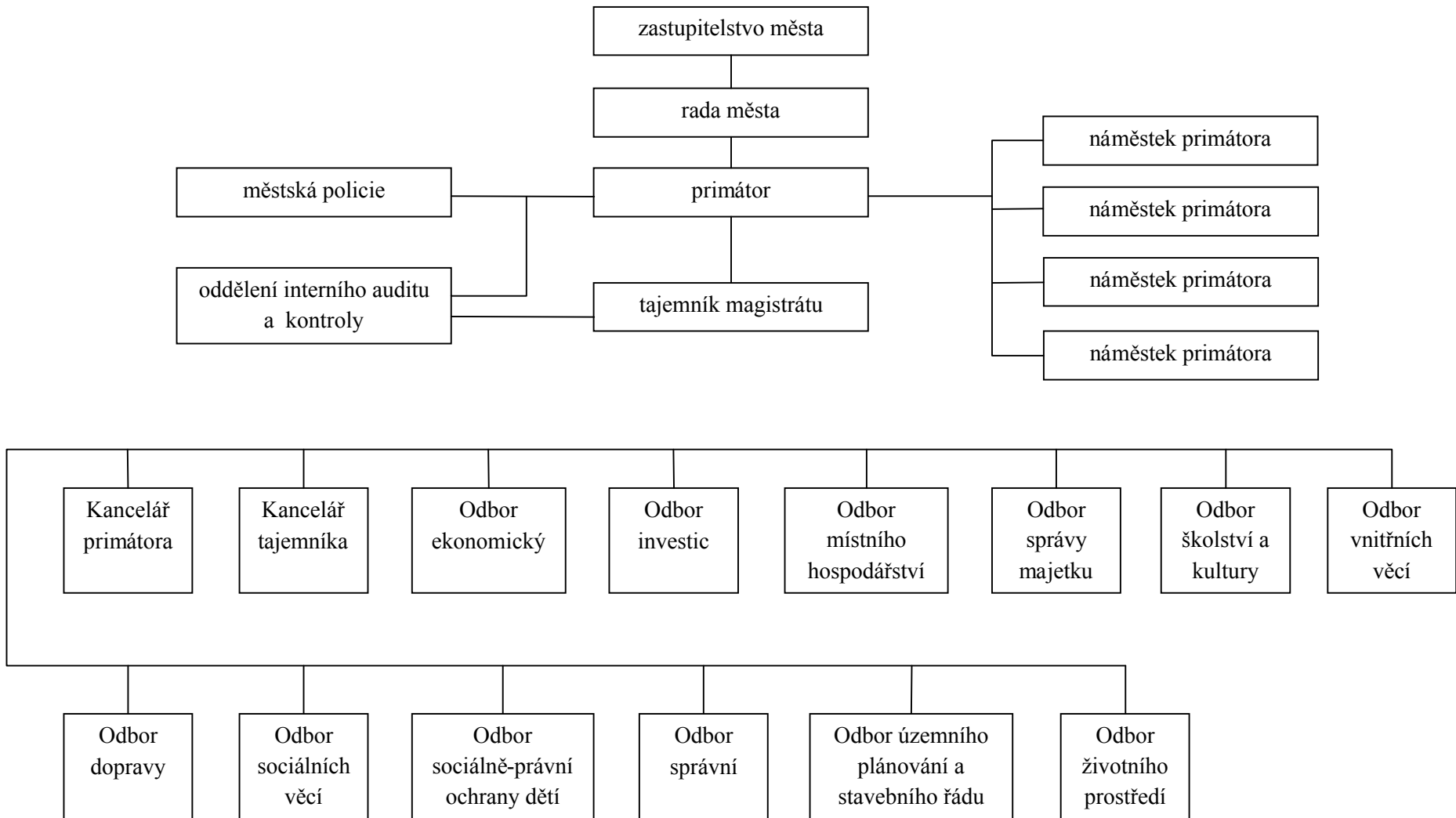
Seznam příloh

| | |
|--------------|---|
| Příloha č. 1 | Systém odměňování zaměstnanců |
| Příloha č. 2 | Organizační schéma Magistrátu města Karviné |
| Příloha č. 3 | Dotazník |
| Příloha č. 4 | Vyhodnocení dotazníku |

Příloha č. 1 Systém odměňování zaměstnanců



Organizační řád Magistrátu města Karviné



DOTAZNÍK

Vážení zaměstnanci,

Jsem studentkou 3. ročníku ekonomické fakulty VŠB-TU Ostrava a dovoluji si Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který je součástí praktické části mé bakalářské práce na téma **Motivace zaměstnanců**.

Odpovídejte, prosím, pravdivě a s maximální otevřeností. Cílem tohoto dotazníku je zachytit a analyzovat spokojenost zaměstnanců Magistrátu města Karviné.

Dotazník je anonymní a ubezpečuji Vás, že veškeré získané informace zůstanou důvěrné. Děkuji Vám za ochotu a laskavost, kterou prokážete vyplněním tohoto dotazníku.

Renáta Skýpalová

Svou odpověď, prosím, označte křížkem nebo čitelně doplňte o další sdělení, pokud je to umožněno. Není – li uvedeno jinak, označte pouze jednu z nabídnutých možností. Dotazník je tištěn oboustranně.

1. Pohlaví:

☐ muž ☐ žena

2. Věk:

☐ do 30ti let ☐ 30 – 40 let ☐ 40 – 50 let ☐ nad 50 let

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

☐ základní ☐ středoškolské ☐ vyšší odborné
☐ vysokoškolské - bakalářské ☐ vysokoškolské - magisterské

4. Jak dlouho pracujete v organizaci (dále jen MMK – Magistrát města Karviné)?

☐ do 1 roku ☐ do 10 let ☐ do 20 let ☐ nad 20 let

5. Dříve jste pracoval(a):

☐ v jiné státní organizaci ☐ v soukromém sektoru
☐ od počátku své kariéry pracuji zde ☐ jinde

6. Jaký je Váš vztah k pracovišti?

☐ chci pracovat pouze na tomto odboru ☐ chci pracovat na jiném odboru
☐ uvažuji o odchodu z MMK ☐ jsem rozhodnut(a) odejít z MMK

7. Vybavení Vašeho pracoviště (technické vybavení, vzhled, osvětlení, hluchost, teplo, bezpečnost práce, hygiena apod.) hodnotíte jako:

☐ výborné ☐ dobré ☐ nedostatečné ☐ špatné

8. **Pracovní vytížení na Vašem pracovišti vnímáte jako:** Příloha č. 3

- ☐ nedostatečné ☐ běžné ☐ nárazovitě nadměrné
☐ stále nadměrné ☐ dlouhodobě neudržitelné

9. **Jak hodnotíte celkovou vybavenost MMK?**

- ☐ výborná ☐ dobrá ☐ nedostatečná ☐ špatná

- doplňte, prosím, 3 konkrétní položky, které Vám v MMK nejvíce chybí:

.....

10. **Vaši informovanost o pokynech, směrnicích a standardech vydaných vedením MMK hodnotíte jako:**

- ☐ výbornou ☐ dobrou ☐ nedostatečnou ☐ špatnou

11. **Komunikaci s kolegy na mém pracovišti vnímám jako:**

- ☐ výbornou ☐ dobrou ☐ nedostatečnou ☐ špatnou

12. **Komunikaci mého přímého nadřízeného vzhledem k mé osobě vnímám jako:**

- ☐ výbornou ☐ dobrou ☐ nedostatečnou ☐ špatnou

13. **Komunikaci vedení MMK směrem k zaměstnancům vnímám jako:**

- ☐ výbornou ☐ dobrou ☐ nedostatečnou ☐ špatnou

14. **Komunikaci a spolupráci mezi odbory MMK osobně vnímám jako:**

- ☐ výbornou ☐ dobrou ☐ nedostatečnou ☐ špatnou

15. **Jak byste označil(a) vztahy ke svému přímému nadřízenému?**

- ☐ výborné ☐ dobré ☐ nedostatečné ☐ špatné

16. **Jaká je podle Vás celková atmosféra na pracovišti?**

- ☐ výborná ☐ dobrá ☐ nedostatečná ☐ špatná

17. **Máte pocit, že uplatňujete svoje vědomosti a dovednosti?**

- ☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

18. **Rozšiřujete si v současné době svou kvalifikaci?**

ANO (více možných odpovědí):

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> cizí jazyky | <input type="checkbox"/> školení |
| <input type="checkbox"/> PC | <input type="checkbox"/> studium na VŠ |
| <input type="checkbox"/> odborné semináře, kurzy | <input type="checkbox"/> jinak: |

V případě, že NE (*jen jedna odpověď možná*):

Příloha č. 3

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> mám dostatečnou kvalifikaci | <input type="checkbox"/> z časových důvodů |
| <input type="checkbox"/> z rodinných důvodů | <input type="checkbox"/> nemám zájem |
| <input type="checkbox"/> nemám příležitost | <input type="checkbox"/> z jiných důvodů: |

19. Co pro Vás znamená práce v MMK? (označte 3 možnosti od 1 do 3 podle stupně intenzity: 1-silný, 2-střední, 3-slabý)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> pomoc druhým | <input type="checkbox"/> finanční zabezpečení |
| <input type="checkbox"/> seberealizace | <input type="checkbox"/> vysoce odborná práce |
| <input type="checkbox"/> možnost vyniknout | <input type="checkbox"/> prestižní pracoviště |
| <input type="checkbox"/> dobrý kolektiv | <input type="checkbox"/> práce v místě bydliště |
| <input type="checkbox"/> jiné (uveďte) : | |

20. Mé platové ohodnocení je dle mého názoru:

- | | | | |
|----------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> výborné | <input type="checkbox"/> dobré | <input type="checkbox"/> nedostatečné | <input type="checkbox"/> špatné |
|----------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|

21. Můj přímý nadřízený mě za dobře odvedenou práci (snahu) chválí:

- | | | | | |
|--------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> často | <input type="checkbox"/> občas | <input type="checkbox"/> pokaždé | <input type="checkbox"/> zřídka | <input type="checkbox"/> nikdy |
|--------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|

22. Motivuje Vaši práci výše Vaší mzdy?

- | | | | |
|------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano zcela | <input type="checkbox"/> částečně ano | <input type="checkbox"/> spíše ne | <input type="checkbox"/> vůbec ne |
|------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|

23. Domníváte se, že dosavadní systém odměňování je spravedlivý?

- | | | | |
|---------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> rozhodně ano | <input type="checkbox"/> spíše ano | <input type="checkbox"/> spíše ne | <input type="checkbox"/> rozhodně ne |
|---------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|

24. Zvýšil(a) byste Váš pracovní výkon při zvýšení Vaší mzdy?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> ano, je to v mých silách | <input type="checkbox"/> ano, pokusil(a) bych se |
| <input type="checkbox"/> ne, není to v mých silách | <input type="checkbox"/> ne, nevidím důvod |

25. Jste dostatečně ohodnocen(a) za práci „navíc“ (přesčas nebo práci nad rámec Vašich pracovních povinností)?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> ano, jsem | <input type="checkbox"/> ano, ale nedostatečně |
| <input type="checkbox"/> ne, jsem ohodnocen(a) nedostatečně | <input type="checkbox"/> ne, o takovém odměňování nevím |

26. Postihuje Vás přímý nadřízený za nekvalitně odvedenou práci? Příloha č. 3

☐ ano ☐ ne ☐ nevím, nedokážu posoudit

27. Uvítal(a) byste bonus (příplatek) za celý odpracovaný hodinový fond v měsíci?

☐ ano ☐ ne

28. Které zaměstnanecké výhody Vám nejvíce vyhovují? (označte max. 3 možnosti)

- ☐ stravování na úvěrové stravenky
- ☐ dary při pracovních a životních jubileích
- ☐ příspěvek na penzijní připojištění
- ☐ příspěvek na tzv. ošatné
- ☐ rekreace zaměstnanců (podniková chata „Karvinka“)
- ☐ příspěvek na dětskou rekreaci
- ☐ příspěvek na kulturní a sportovní akce
- ☐ závodní preventivní péče (preventivní a vstupní prohlídky)
- ☐ MagiVoZ (čerpání volna v rozsahu 3 dnů v kalendářním roce)

29. Jaké další zaměstnanecké výhody byste uvítal(a)? (označte max. 3 možnosti)

- ☐ příspěvek na dopravu
- ☐ příspěvek na životní pojištění a pojištění v důsledku nemoci
- ☐ příspěvek na vitamíny a očkování
- ☐ příspěvek na vzdělávání (úhrada školného při studiu na VŠ)
- ☐ jiné

30. Prostor pro Vaše připomínky nebo návrhy:

.....

.....

.....

.....

.....

Vyhodnocení dotazníku

Otázka č.1 - Pohlaví

| Počet | Procent | Kritérium |
|-------|---------|-----------|
| 1 | 2,3% | muž |
| 42 | 97,7% | žena |

Otázka č.2 - Věk

| Počet | Procent | Kritérium |
|-------|---------|-------------|
| 4 | 9,3% | do 30ti let |
| 20 | 46,5% | 30-40 let |
| 12 | 27,9% | 40-50 let |
| 7 | 16,3% | nad 50 let |

Otázka č.3 - Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

| Počet | Procent | Kritérium |
|-------|---------|-----------------------------|
| 0 | 0,0% | základní |
| 31 | 72,1% | středoškolské |
| 7 | 16,3% | vyšší odborné |
| 1 | 2,3% | vysokoškolské - bakalářské |
| 4 | 9,3% | vysokoškolské - magisterské |

Otázka č.4 - Jak dlouho pracujete v organizaci?

| Počet | Procent | Kritérium |
|-------|---------|------------|
| 0 | 0,0% | do 1 roku |
| 19 | 44,2% | do 10 let |
| 24 | 55,8% | do 20 let |
| 0 | 0,0% | nad 20 let |

Otázka č.5 - Dříve jste pracoval(a)

| Počet | Procent | Kritérium |
|-------|---------|------------------------------------|
| 19 | 44,2% | v jiné státní organizaci |
| 11 | 25,6% | od počátku své kariéry pracuji zde |
| 5 | 11,6% | v soukromém sektoru |
| 8 | 18,6% | jinde |

Otázka č.6 - Jaký je Váš vztah k pracovišti?

| Počet | Procent | Kritérium |
|-------|---------|-------------------------------------|
| 17 | 39,5% | chci pracovat pouze na tomto odboru |
| 20 | 46,5% | chci pracovat na jiném odboru |
| 5 | 11,6% | uvažuji o odchodu z MMK |
| 1 | 2,3% | jsem rozhodnut(a) odejít z MMK |

Otázka č.7 - Vybavení Vašeho pracoviště hodnotíte jako:

| Počet | Procent | Kritérium |
|-------|---------|--------------|
| 2 | 4,7% | výborné |
| 20 | 46,5% | dobré |
| 18 | 41,9% | nedostatečné |
| 3 | 7,0% | špatné |

Otázka č.8 - Pracovní vytížení na Vašem pracovišti vnímáte jako:

| Počet | Procent | Kritérium |
|-------|---------|-------------------------|
| 0 | 0,0% | nedostatečné |
| 2 | 4,7% | běžné |
| 14 | 32,6% | nárazovitě nadměrné |
| 26 | 60,5% | stále nadměrné |
| 1 | 2,3% | dlouhodobě neudržitelné |

Otázka č.9 - Jak hodnotíte celkovou vybavenost MMK?

| Počet | Procent | Kritérium |
|-------|---------|--------------|
| 4 | 9,3% | výborná |
| 32 | 74,4% | dobrá |
| 4 | 9,3% | nedostatečná |
| 3 | 7,0% | špatná |

Otázka č.10 - Vaší informovanost o pokynech, směrnicích a standardech vydaných vedením MMK hodnotíte jako:

| Počet | Procent | Kritérium |
|-------|---------|---------------|
| 17 | 39,5% | výbornou |
| 26 | 60,5% | dobrou |
| 0 | 0,0% | nedostatečnou |
| 0 | 0,0% | špatnou |

Otázka č.11 - Komunikaci s kolegy na mém pracovišti vnímám

| Počet | Procent | Kritérium |
|-------|---------|---------------|
| 5 | 11,6% | výbornou |
| 35 | 81,4% | dobrou |
| 2 | 4,7% | nedostatečnou |
| 1 | 2,3% | špatnou |

Otázka č.12 - Komunikaci mého přímého nadřízeného vzhledem k mé osobě vnímám jako:

| Počet | Procent | Kritérium |
|-------|---------|---------------|
| 6 | 14,0% | výbornou |
| 35 | 81,4% | dobrou |
| 2 | 4,7% | nedostatečnou |
| 0 | 0,0% | špatnou |

Otázka č.13 - Komunikaci jako vedení MMK směrem k zaměstnancům vnímám jako:

| Počet | Procent | Kritérium |
|-------|---------|---------------|
| 2 | 4,7% | výbornou |
| 26 | 60,5% | dobrou |
| 14 | 32,6% | nedostatečnou |
| 1 | 2,3% | špatnou |

Otázka č.14- Komunikaci a spolupráci mezi odbory MMK osobně vnímám jako:

| Počet | Procent | Kritérium |
|-------|---------|---------------|
| 0 | 0,0% | výbornou |
| 28 | 65,1% | dobrou |
| 15 | 34,9% | nedostatečnou |
| 0 | 0,0% | špatnou |

Otázka č.15 - Jak byste označil(a) vztahy ke svému přímému nadřízenému?

| Počet | Procent | Kritérium |
|-------|---------|--------------|
| 8 | 18,6% | výborné |
| 31 | 72,1% | dobré |
| 4 | 9,3% | nedostatečné |
| 0 | 0,0% | špatné |

Otázka č.16 - Jaká je podle Vás celková atmosféra na pracovišti?

| Počet | Procent | Kritérium |
|-------|---------|--------------|
| 1 | 2,3% | výborná |
| 25 | 58,1% | dobrá |
| 13 | 30,2% | nedostatečná |
| 4 | 9,3% | špatná |

Otázka č.17 - Máte pocit, že uplatňujete svoje vědomosti a dovednosti?

| Počet | Procent | Kritérium |
|-------|---------|--------------|
| 22 | 51,2% | rozhodně ano |
| 18 | 41,9% | spíše ano |
| 2 | 4,7% | spíše ne |
| 1 | 2,3% | rozhodně ne |

Otázka č.18 - Rozšiřujete si vsoučasné době svou kvalifikaci?

| Počet | Procent | Kritérium - ANO |
|-------|---------|-------------------------|
| 5 | 11,6% | cizí jazyky |
| 18 | 41,9% | PC |
| 31 | 72,1% | odborné semináře, kurzy |
| 30 | 69,8% | školení |
| 18 | 41,9% | studium na VŠ |
| 1 | 2,3% | jinak |

| Počet | Procent | Kritérium - NE |
|-------|---------|-----------------------------|
| 1 | 2,3% | mám dostatečnou kvalifikaci |
| 0 | 0,0% | z rodinných důvodů |
| 0 | 0,0% | nemám příležitost |
| 0 | 0,0% | z časových důvodů |
| 0 | 0,0% | nemám zájem |
| 0 | 0,0% | z jiných důvodů |

Otázka č.19 - Co pro Vás znamená práce v MMK?

| Kritérium | stupeň intenzity | | | | | |
|------------------------|------------------|-------|---------|-------|-------|-------|
| | silný | % | střední | % | slabý | % |
| pomoc druhým | 11 | 25,6% | 8 | 18,6% | 9 | 20,9% |
| seberalizace | 1 | 2,3% | 7 | 16,3% | 8 | 18,6% |
| možnost vyniknout | 0 | 0,0% | 2 | 4,7% | 2 | 4,7% |
| dobrý kolektiv | 0 | 0,0% | 1 | 2,3% | 1 | 2,3% |
| finanční zabezpečení | 25 | 58,1% | 13 | 30,2% | 3 | 7,0% |
| vysoce odb. práce | 2 | 4,7% | 4 | 9,3% | 0 | 0,0% |
| prestížní pracoviště | 0 | 0,0% | 2 | 4,7% | 10 | 23,3% |
| práce v místě bydliště | 3 | 7,0% | 6 | 14,0% | 7 | 16,3% |
| jiné | 1 | 2,3% | 0 | 0,0% | 3 | 7,0% |

Otázka č.20 - Mé platové ohodnocení je dle mého názoru:

| Počet | Procent | Kritérium |
|-------|---------|--------------|
| 3 | 7,0% | výborné |
| 36 | 83,7% | dobré |
| 4 | 9,3% | nedostatečné |
| 0 | 0,0% | špatné |

Otázka č.21 - Můj přímý nadřízený mě za dobře odvedenou práci (snahu) chválí:

| Počet | Procent | Kritérium |
|-------|---------|-----------|
| 0 | 0,0% | často |
| 16 | 37,2% | občas |
| 1 | 2,3% | pokaždé |
| 22 | 51,2% | zřídka |
| 4 | 9,3% | nikdy |

Otázka č. 22 - Motivuje Vaši práci výše Vaší mzdy?

| Počet | Procent | Kritérium |
|-------|---------|--------------|
| 6 | 14,0% | ano zcela |
| 28 | 65,1% | částečně ano |
| 9 | 20,9% | spíše ne |
| 0 | 0,0% | vůbec ne |

Otázka č.23 - Domníváte se, že dosavadní systém odměňování je spravedlivý?

| Počet | Procent | Kritérium |
|-------|---------|--------------|
| 0 | 0,0% | rozhodně ano |
| 15 | 34,9% | spíše ano |
| 25 | 58,1% | spíše ne |
| 3 | 7,0% | rozhodně ne |

Otázka č.24 - Zvýšil(a) byste Váš pracovní výkon při zvýšení Vaší mzdy?

| Počet | Procent | Kritérium |
|-------|---------|---------------------------|
| 6 | 14,0% | ano, je to v mých silách |
| 19 | 44,2% | ano, pokusil (a) bych se |
| 15 | 34,9% | ne, není to v mých silách |
| 3 | 7,0% | ne, nevidím důvod |

Otázka č.25 - Jste dostatečně ohodnocen (a) za práci „navíc“?

| Počet | Procent | Kritérium |
|-------|---------|-------------------------------------|
| 16 | 37,2% | ano jsem |
| 16 | 37,2% | ano, ale nedostatečně |
| 1 | 2,3% | ne, jsem ohodnocen (a) nedostatečně |
| 10 | 23,3% | ne, o takovém odměňování nevím |

Otázka č.26 - Postihuje Vás přímý nadřízený za nekvalitně odvedenou práci?

| Počet | Procent | Kritérium |
|-------|---------|--------------------------|
| 12 | 27,9% | ano |
| 2 | 4,7% | ne |
| 29 | 67,4% | nevím, nedokážu posoudit |

Otázka č.27 - Uvítal (a) byste bonus (příplatek) za celý odpracovaný hodinový fond v měsíci?

| Počet | Procent | Kritérium |
|-------|---------|-----------|
| 42 | 97,7% | ano |
| 1 | 2,3% | ne |

Otázka č.28 - Které zaměstnanecké výhody Vám nejvíce vyhovují? (označte max. 3 možnosti)

| Počet | Procent | Kritérium |
|-------|---------|---|
| 16 | 37,2% | stravování na úvěrové stravenky |
| 0 | 0,0% | dary při pracovních a životních jubileích |
| 25 | 58,1% | příspěvek na penzijní připojištění |
| 40 | 93,0% | příspěvek na tzv. ošatné |
| 4 | 9,3% | rekreace zaměstnanců |
| 2 | 4,7% | příspěvek na dětskou rekreaci |
| 4 | 9,3% | příspěvek na kulturní a sport. akce |
| 1 | 2,3% | závodní preventivní péče |
| 37 | 86,0% | MagiVoZ |

Otázka č.29 - Jaké další zaměstnanecké výhody byste uvítal(a)? (označte max. 3 možnosti)

| Počet | Procent | Kritérium | | |
|-------|---------|--|---|------|
| 19 | 44,2% | příspěvek na dopravu | | |
| 27 | 62,8% | příspěvek na živ. pojištění a v důsl. nemoci | | |
| 27 | 62,8% | příspěvek na vitamíny a očkování | | |
| 32 | 74,4% | příspěvek na vzdělávání | | |
| 12 | 27,9% | jiné - studijní volno | 2 | 4,7% |
| | | jiné - příspěvek na dovolenou | 3 | 7,0% |
| | | jiné - zaměstnanecký účet | 4 | 9,3% |
| | | jiné - | 3 | 7,0% |